



ARTUR SAWICKI

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA

Artur Sawicki

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA

Wydawnictwo
bernardinum

PELPLIN 2020

Rodzaj opracowania

monografia naukowa

Redakcja

dr Artur Sawicki

Recenzenci

prof. dr hab. Krystyna Kietlińska

dr Henryk Wojtaszek

Korekta

Małgorzata Garnek

Copyright © 2020

Artur Sawicki

Patronat:

Śląskie Towarzystwo Marketingowe

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców w Częstochowie

Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.

ul. Biskupa Dominika 11, 83-130 Pelplin



58 536 17 57, fax 58 536 17 26



bernardinum@bernardinum.com.pl



www.bernardinum.com.pl

ISBN 978-83-8127-533-0

Druk i oprawa

Drukarnia Wydawnictwa „Bernardinum” Sp. z o.o., Pelplin

Spis treści

Wprowadzenie	7
 Rozdział 1	
dr hab. Andrzej Tarnopolski, prof. UJD	
Filozoficzne i psychologiczne problemy zarządzania oświatą. Spór o elitarność edukacji i elitarną szkołę	9
 Rozdział 2	
prof. dr hab. Henryk Mruk	
Lider i jego rola w sytuacji kryzysu gospodarczego	33
 Rozdział 3	
dr Dobrochna Sztajerska	
Cechy osobowości współczesnego menedżera – systematyczny przegląd literatury	47
 Rozdział 4	
mgr Kamila Grochowina	
Mechaniczny menedżer i sztuczna relacja w firmie	68
 Rozdział 5	
Beata Sudomir	
Młode pokolenie w mediach społecznościowych	96
 Rozdział 6	
dr hab. Andrzej Bajdak, prof. UE w Katowicach	
dr Urszula Janeczek	
Obserwowanie marek i firm w mediach społecznościowych przez młodych konsumentów	110

Rozdział 7

dr hab. Zbigniew Spyra

Filary strategii komunikacji marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych 129

Rozdział 8

Maciej Hordziejewicz, Piotr Klimczak

Nowe technologie w zakładach pogrzebowych – studium przypadku 153

Rozdział 9

prof. n. tech. i n. ekon. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Identyfikacja ważności czynników dotyczących technologii w zasadach zarządzania Toyoty 162

Wprowadzenie

Kryzys społeczno-gospodarczy, nowe technologie, sztuczna inteligencja, młode pokolenie to najczęstsze problemy, z jakimi spotyka się współczesne przedsiębiorstwo. Stanowią one z jednej strony kłopot, a z drugiej szansę na utrzymywanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Połączenie tych obszarów to nie tylko możliwość, ale i wyzwanie dla podmiotów, które funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy. Postęp techniczno-technologiczny i zmieniające się postawy konsumentów wymagają od przedsiębiorstw/marek zarządzania portfelem swoich klientów w sposób nowoczesny i dopasowany do zmieniających się realiów rynkowych. Dlatego też autorzy wszystkich rozdziałów niniejszej monografii i jej redaktor skupili swoją uwagę na przedstawianiu kluczowych aspektów zarządzania, w sposób transparentny i merytoryczny odpowiadając na wyzwania, przed jakimi stoją nowoczesne przedsiębiorstwa.

W rozdziale pierwszym podjęto próbę analizy problemu elitarności edukacji. Autor tego rozdziału na bazie literatury przedmiotu definiuje termin elitarności szkoły w dwóch charakterystycznych obszarach. Pierwszy to elitarność miejsca, a drugi to jakość edukacji i wychowania w danej placówce edukacyjnej.

W kolejnym rozdziale Henryk Mruk podejmuje rozważania z zakresu pozycji lidera w przedsiębiorstwie i jego roli w sytuacji kryzysu gospodarczego. Podejmowanie trafnych i skutecznych decyzji jest niewątpliwie atrybutem współczesnego lidera. Autor wskazuje na analizowanie otoczenia w okresie kryzysu gospodarczego i społecznego z naciskiem na obserwacje, doświadczenia oraz skupianie uwagi na budowaniu relacji z zespołem pracowników, która wpływa na budowę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Trzeci rozdział niniejszej monografii porusza kwestię cech osobowości współczesnego menedżera. Autorka tego rozdziału dokonuje systematycznego przeglądu literatury, będącego w jej odczuciu narzędziem służącym do uzyskania odpowiedzi na pytanie: jak i za pośrednictwem czego bada się osobowość menedżerów?

Kolejny rozdział przedstawia sztuczne relacje w firmie i znaczenie mechanicznego menedżera we współczesnych przedsiębiorstwach. Kamila Grochowina określa mechanicznego menedżera jako wytwór nowych technologii i sztucznej inteligencji, który, podejmując decyzje, nie okazuje emocji. Na bazie szerokich badań i literatury przedmiotu autorka wskazuje, że zespół pracowników ma większe zaufanie do maszyny aniżeli do człowieka.

W kolejnym rozdziale Beata Sodomir wskazuje miejsce młodego pokolenia (Z) we współczesnym świecie. Charakteryzuje tę grupę jako pokolenie nieustannie podłączone do sieci internetowej. Charakterystykę opiera na analizie literatury przedmiotu i interpretacji wyników badania, odnosząc się do roli tego pokolenia w mediach społecznościowych.

W rozdziale szóstym autorzy prezentują wyniki badań bezpośrednich z zakresu identyfikacji młodych konsumentów, którzy obserwują marki i firmy w mediach społecznościowych. Wskazują rolę konsumentów w procesie komunikacji marketingowej współczesnych przedsiębiorstw, odchodząc od biernych adresatów przekazów promocyjnych, a stając się ich twórcami.

Zbigniew Sypra na podstawie literatury i własnych obserwacji wskazuje na właściwe filary strategii komunikacji marki, wykorzystując do tego celu media społecznościowe. Autor prezentuje model, na jakim należy się opierać w przypadku kreowania strategii komunikacji marketingowej firmy/marki w social mediach. W swoich rozważaniach interpretuje badania ilościowe wykonane na ponad 250 przedsiębiorstwach.

W kolejnym rozdziale menedżerowie branży funeralnej na podstawie konkretnego przypadku przedstawiają, jak nowoczesne zakłady pogrzebowe mogą wykorzystać nowe technologie w komunikacji. Z wykorzystaniem danych ilościowych i przeprowadzonego wywiadu osobistego prezentują innowacyjne narzędzie na rynku funeralnym, jakim jest eKlepsydra.

Monografię kończy rozdział dziewiąty, którego autor prezentuje czynniki, które odgrywają kluczową rolę z zakresu wykorzystywanej technologii w danym procesie produkcyjnym. Przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w dwóch podmiotach, wykorzystując do tego celu metodę BOST.

Rozdział 1

dr hab. Andrzej Tarnopolski, prof. UJD

Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy
im. Jana Długosza w Częstochowie

Filozoficzne i psychologiczne problemy zarządzania oświatą. Spór o elitarność edukacji i elitarną szkołę

Streszczenie

W przedstawionym artykule autor próbuje przeanalizować problem elitarności edukacji oraz stara się wyjaśnić, w jaki sposób można rozumieć pojęcie elitarnej szkoły. Stawia tezę, że pojęcie elitarności występuje w dwóch znaczeniach. Elitarność w pierwszym znaczeniu definiowana jest poprzez wyróżnienie elitarnego miejsca, które swoją wyjątkowość ujawnia, odgradzając się murem, barierą czy płotem od reszty miasta. Tak rozumiana elitarność koresponduje z problemem enklaw miasta i ideą bezpiecznej szkoły w niebezpiecznym mieście.

Elitarność w drugim znaczeniu skoncentrowana jest na jakości edukacji i wychowania, które jest realizowane w danej szkole. Tego typu elitarność autor dzieli na elitarność ekskluzywną i inkluzywną. Elitarność inkluzywną stara się natomiast skorelować z pedagogicznymi koncepcjami komputacjonizmu i kulturalizmu.

Słowa kluczowe: bariery miasta, bezpieczne enklawy, elitarność, ekskluzywna, inkluzywna, kulturalizm, komputacjonizm.

Zarządzanie współczesną szkołą stawia przed dyrektorem placówki oraz przed władzami oświatowymi nowe zadania. Chciałbym przeanalizować dwa z nich. Pierwsze wyzwanie dotyczy bezpieczeństwa uczniów uczęszczających do szkoły w wielkim mieście. Drugie natomiast to kwestia elitarności szkoły. Bardzo często jest bowiem tak, że środowisko zewnętrzne, rodzice i władze oczekują od dyrekcji szkoły, że ta stworzy szkołę elitarną, definiowaną jako bardzo dobrą, wyjątkową i wyróżniającą się na tle innych ośrodków edukacyjnych. Problem polega na tym, że elitarność można rozumieć co najmniej na dwa sposoby, a w każdym z nich przed dyrektorem zarządzającym daną placówką stoją inne zadania.

Artykuł jest częścią większego projektu naukowego związanego z tematem psychologicznych i filozoficznych problemów zarządzania oświatą, który realizuję od kilku lat¹.

Zagadnienie pierwsze dotyczy bezpieczeństwa. Takiego zarządzania szkołą, aby uczniowie byli bezpieczni, a proces dydaktyczny przebiegał bez zakłóceń. Jest to wyjściowo trudne, ponieważ zglobalizowany współczesny świat to świat bez barier, otwarty na innych ludzi, idee, prądy kulturowe. Istnienie płotów (murów, ograniczeń, blokad), które charakteryzowały społeczeństwa przednowoczesne i czas nowoczesności – uważamy za anachronizm. Świat otworzył się i stał się dostępnym dla nas w wielu wymiarach bez ograniczeń. Jak sądzi Gehlen, w zasadzie bez żadnych znanych nam wcześniej trudności². Zakładamy oczywiście, że trudności wynikające z pandemii są okresowe i znikną. Jeżeli tak się nie stanie, to opisane poniżej zjawiska budowania barier, zamkniętych szkół i ośrodków wychowawczych prawdopodobnie się nasilą i rozpowszechnią.

Mówiąc o barierach (murach, blokadach, płotach), nie mam na myśli wyłącznie barier w sensie fizycznym – choć te również – ale przede wszystkim wszelkiego rodzaju ograniczenia i uwarunkowania wkomponowane w nasz świat – np. w obszarze szeroko rozumianej kultury, które determinują nasze zachowania i działania. Chodzi więc nie tylko o bariery fizyczne, ale również o bariery kulturowe i blokady (uwarunkowania) psychiczne, często wynikające z owych kulturowych determinant i jakości

¹ Por. A. Tarnopolski, *Psychologiczne problemy zarządzania oświatą. Wybór zagadnień*, Wyd. WOM, Częstochowa 2002.

² A. Gehlen, *W kręgu antropologii i psychologii społecznej*, przeł. K. Krzemieniowa, Czytelnik, Warszawa 2001, s. 58.

z nimi powiązane. Łączącym je czynnikiem jest to, że mają w zasadzie bezpośredni wpływ na nasze poczucie bezpieczeństwa, wzmacniając je lub osłabiając. W przypadku edukacji interesującym wydaje się w tym sensie problem egalitarnego i elitarnego wymiaru edukacji. Elitarność jest bowiem pewnym sposobem ograniczania dostępu do wiedzy, budowania jakichś barier pomiędzy światem wiedzy (edukacji) i środowiskiem zewnętrznym. Egalitarność natomiast kojarzona jest z powszechnym i w miarę równym dostępem do wiedzy (edukacji).

Jeżeli natomiast selekcjonujemy wiedzę, to kto to ma robić i jakimi kryteriami ma się kierować? Czy to mogą być inne cele niż cele intelektualne – oświeceniowe, tzn. takie, które w swej końcowej intencji mają za zadanie rozwinąć w nas cnotę mądrości, zgodnie z zamysłem Sokratesa? Jeżeli nie, jeżeli to mają być inne cele, to jakie? Jeżeli np. praktyczno-zawodowe, tak jak sądzą dzisiaj niektórzy gospodarczy i polityczni decydenci, to dlaczego właśnie te i kto o ich praktyczności/niepraktyczności będzie decydować oraz jakie konsekwencje tak przyjęta strategia będzie mieć dla życia ludzi, absolwentów takich szkół, w dalszej perspektywie? Wreszcie to pytanie wręcz techniczne – czy edukacja, tzn. instytucje edukacyjne, mają pełnić funkcję selekcyjną? W jakimś sensie bowiem selekcja kłóci się z egalitarnością, którą niejednokrotnie przywołujemy jako model najbardziej demokratycznego sposobu edukowania społeczeństw późnej nowoczesności. Jeżeli natomiast zlikwidujemy funkcję selekcyjną szkoły, to prawdopodobnie zadanie to, tzn. stratyfikacyjnej selekcji, przejmą jakieś inne mechanizmy lub instytucje. Życie społeczne nie znosi bowiem próżni. Zawsze zadziała efekt odwrócenia.

Efekt odwrócenia to zjawisko opisane przez ekonomistów. Oznacza niepożądane i nieprzewidziane konsekwencje będące wynikiem jakiegoś działania³. Zwracając uwagę na ważne ograniczenia, można jednak zauważyć, że efekt ten nie dotyczy wyłącznie sfery ekonomii. Ma szeroki wymiar społeczny i ujawnia się w wielu obszarach naszego życia, w tym również w edukacji. Tak stało się z ideą egalitaryzmu w edukacji. Idea ta oparta została na upowszechnianiu edukacji. Proces ten miał, w intencji jego autorów, wyrównywać szanse awansu społecznego ludzi i być czynnikiem konstruującym egalitarną strukturę społeczną. Nic takiego

³ R. Boudon, *Efekt odwrócenia*, przeł. A. Karpowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 2008, s. 8.

jednak nie miało miejsca. Po pierwsze szkoły jako instytucje edukacyjne różnicowały się pomiędzy sobą. Powstały szkoły elitarne kształcące elity finansowe, polityczne i menedżerskie, a poza tym uformowały się szkoły powszechne, kształcące ludzi spoza elit, z niskim poziomem nauczania i niezapewniające awansów społecznych absolwentom. To jeden z efektów odwrócenia – wydaje się, że jeszcze nie najważniejszy. Jak sądzę, o wiele bardziej niepokojącym negatywnym efektem powszechnego wykształcenia stała się zmiana kodu kulturowego odpowiedzialnego za kształtowanie się elit i drogi awansu społecznego. Ideą przewodnią twórców zasady powszechnego wykształcenia było przekonanie, że zdobyte wykształcenie i wypracowane w szkole kwalifikacje będą kluczem do awansu społecznego i zawodowego. Tak oczywiście było, lecz w sytuacji, gdy wykształcenie stało się powszechne, zanikła selekcyjna funkcja szkoły i w ten sposób uległ likwidacji mechanizm awansu społecznego wynikający z posiadanego wykształcenia, gdyż ten oparty jest właśnie na selekcji. Na dzieleniu ludzi na tych, którzy mają odpowiednie wykształcenie i w związku z tym odpowiednie kwalifikacje, oraz na tych, którzy nie mają takiego wykształcenia i zawodowych kwalifikacji. Jest również oczywiste, że likwidacja tego mechanizmu wymusiła powstanie innego sposobu, innej drogi awansu. Po pierwsze to podział szkół na szkoły powszechne i popularne, które dając słabe wykształcenie, nie dają szansy na dobrą pracę i awans społeczny. Z drugiej strony bardzo drogie, a więc elitarne szkoły, które mechanizm tradycyjnej selekcji kontynuowały, ograniczając wysokim czesnym powszechny dostęp do swoich dyplomów. Pojawił się więc niechciany mechanizm dodatkowej selekcji, właśnie ujawniający istnienie efektu odwrócenia. Szkoły te stały się elitarne, kierujące swoją ofertę do środowisk ludzi bardzo bogatych. O awansie tak naprawdę zaczęło decydować pochodzenie, status materialny rodziny, przynależność do jakoś pozaedukacyjnie zdefiniowanej elity.

Niekiedy zgadzamy się na tak nieoczekiwane i niezaplanowane konsekwencje, ponieważ cenniejsza od negatywnych skutków efektu odwrócenia wydaje nam się wolność, definiowana jako brak regulujących nasze decyzje ograniczeń. Zwolennicy takich koncepcji jednak czasem starają się zauważyć, że życie społeczne wymaga jakichś regulacji i wynikających stąd granic. „Moja diagnoza brzmi – pisze Raymond Boudon – trzeba dookreślić stopień wolności, którym dysponują aktorzy społeczni w ramach danej sytuacji. Niektóre tendencje współczesnej socjologii wydają mi się fikcją

mówiącą o podmiocie skazanym na zaprogramowanie przez struktury społeczne. Podobne koncepcje uważam za czcze i życzeniowe. Struktury społeczne narzucają czasami jednostce przymusowe wybory. [...] Sądzę, że w przeciwieństwie do popularnych dziś opinii, nowoczesne, bardzo złożone społeczeństwo industrialne raczej oddala się od ideału (lub antyideału) »programowania«, niż się do niego zbliża. [...] Postęp techniczny sprawił, że mogły się rozwinąć nowe efekty odwrócenia. Przykład zanieczyszczeń wystarczy, aby zilustrować to zjawisko”⁴.

Efekt odwrócenia jest więc zjawiskiem nieuchronnym i powszechnym. Nie da się go pominąć, a jednocześnie poprzez swoją nieprzewidywalność jest niekontrolowany. Skutki jego działania mogą nas czasem bardzo zaskoczyć. Tak jest również w świecie edukacji. Internetowa kultura popularna, ogólnie dostępna i stosunkowo tania, spowodowała zjawisko powszechnego dostępu do informacji tym środowiskom, które kiedyś były tego dostępu pozbawione. Kultura popularna społeczeństwa konsumpcyjnego w efekcie odwrócenia ujawnia nam również bardzo duże obszary pseudowiedzy zalewającej nasz świat. Wielu funkcjonujących w tym świecie ludzi uważa, że dzięki dostępowi do Internetu wszystko wiedzą i nie muszą się niczego uczyć. Pobyt w szkole i kontakt z nauczycielem to dla nich strata czasu. A przecież w Internecie najczęściej poszukują rozrywki, a nie poważnych dzieł naukowych. Jest tak, ponieważ współczesny człowiek, człowiek późnej nowoczesności obawia się nudy, gdyż ta, oparta na wolnym czasie, mogłaby wywołać w nim efekt odwrócenia polegający na koniecznych w tej sytuacji próbach zastanowienia się nad sensem własnego życia. Tego człowiek współczesny, kiczmen, półinteligent, nie jest w stanie znieść. Woli uciec w świat kiczowatej zabawy i ludzących nowymi wyzwaniem oraz silnymi wrażeniami kiczowatych doświadczeń, niż stawiać przed sobą kłopotliwe i wymagające niepokojącego intelektualnego wysiłku pytania o sens życia i sens istnienia. W świecie kiczowatej kultury popularnej nie ma pytania o sensory, ponieważ pytania te nie znajdują się w zestawie koniecznych do realizowania się w takim świecie zadań.

Bariery

Szkoła odgradzona specjalnymi barierami od miasta to obrazek całkiem powszechny. Tak rozumiemy niekiedy tzw. szkołę elitarną, szkołę dla

⁴ Tamże, s. 19–20.

wybranych. Określamy w ten sposób obszar odpowiedzialności⁵. Bariery te (płoty, ogrodzenia, zamknięte bramki) wynikają w pierwszej kolejności z konieczności zapewnienia uczniom bezpieczeństwa, bowiem współczesne miasta bardzo często są niebezpieczne. Warto zastanowić się, dlaczego tak się stało.

Miasto jest pewnego rodzaju konstrukcją cywilizacyjną wkomponowaną w przestrzeń społeczną. Ludzie budowali miasta, aby czuć się bezpiecznie i aby lepiej, jak sądzili, kontrolować środowisko. Dzisiaj jest to coraz trudniejsze. „Od początku dziejów cywilizacji miasto określone było przez dwa elementy, a mianowicie przez granice, wyodrębnione z przestrzeni za pomocą ufortyfikowań, oraz centrum. [...] Współczesne miasta rozbudowane zostały do niewyobrażalnych rozmiarów. Wzrost ich skali można identyfikować ze wzrostem ilości ludności miejskiej, większą powierzchnią czy też różnicującą się gęstością zaludnienia. Miast XX wieku nie sposób ogarnąć wzrokiem, nie powiedzie się poznawcza piesza wycieczka”⁶.

To ważna konstatacja, ponieważ żyjemy, jak należy przypuszczać, w fazie rozwoju cywilizacyjnego i kulturowego, który możemy nazwać cywilizacją miast, a cywilizacja to kultura miast⁷.

Miasto to najważniejszy konstrukt i największa proteza oddzielająca nas od naturalnego środowiska. Znaczenie i rola miasta wynikają z kilku ważnych uwarunkowań.

Po pierwsze, wielkość miast i ich skuteczna wszechstronność pozwala człowiekowi przeżyć całe życie, nie opuszczając go na dłużej. Człowiek żyjący w takiej aglomeracji, zwłaszcza mieszkaniach dużych metropolii w uprzemysłowionych regionach świata, całe swoje życie wiąże z miastem i w zasadzie nie ma takiej potrzeby ani ochoty, aby granice metropolii przekraczać. Oczywiście mówimy o umownych granicach i umownym ich przekraczaniu. Granice te określone są przez specyficzny, występujący w tym miejscu sposób życia. Sposób wynikający z uwarunkowań technicznych, urbanizacyjnych i społecznych. Wielkie miasta powstały

⁵ D. Fontana, *Zarządzanie czasem*, tłum. E. Mizgalski, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 101.

⁶ B. Kozielska, *Globalopolis – cywilizacja miast* [w:] R. Borkowski, *Globalopolis. Kosmiczna wioska. Szanse i zagrożenia*, IW PAX, Warszawa 2003, s. 172.

⁷ W skład tak rozumianej kultury wchodzi również tereny podmiejskie i wsie wzorujące się na miastach ze snobizmu lub niechęci do życia wiejskiego utożsamianego z zacofaniem. W tym sensie wieś jest również w obszarze kultury miast.

jako konsekwencja zmiany stylu życia nomadów, którzy w pewnym momencie swojej historii postanowili się osiedlić⁸. W czasach współczesnych natomiast rozwój miast związany był z gwałtownym uprzemysłowieniem i powstaniem cywilizacyjnej formacji opartej na wielkim przemyśle, którą A. Toffler nazwał Cywilizacją Drugiej Fali⁹. Jest to więc środowisko naturalne współczesnego człowieka XXI wieku, przynajmniej tego, który żyje w głównym pasie cywilizacyjnym¹⁰. To pierwsza cecha tego środowiska.

Drugą jest powód, dla którego miasto powstało. Otóż, według Jonasa, miasto powstało jako sposób na ograniczenie się człowieka¹¹. Ekspansja, charakterystyczna dla świata nomadów, zastąpiona została ograniczeniem się, wyznaczeniem dokładnych granic bytowania i jednocześnie ekspansji. Wyznaczeniem granic, które zarazem określały granice nowego stylu życia. To nie tylko ograniczenie się (tak to widać na zewnątrz), to również określenie (podkreślenie) w sposób najbardziej widoczny miejsca, gdzie jesteśmy, gdzie jest nasza koncepcja opanowywania i tworzenia własnego bezpiecznego świata.

Mury miasta podkreślają również niepewność ludzkiego bytu i niestaość jego wytworów. To próba oddzielenia się od naturalnego świata, to ucieczka przed nim. Ucieczka przecież w znacznym stopniu pozorna. Przypadek, szczęśliwy traf czy szaleństwo, jak sądzi Jonas, mogą doprowadzić w konsekwencji do skasowania ludzkich osiągnięć i zniszczenia miasta, tak jak entropia jest w stanie uporządkować poziomy energetyczne do skali neutralnej (a więc naturalnej) równowagi¹².

Ograniczenie to spowodowało inne zmiany. Zmienia się również świat wewnętrzny, wewnątrz murów miasta. Za ten obszar człowiek bierze odpowiedzialność, choć nawet w obrębie miasta nie jest w stanie ogarnąć wszystkiego¹³. Świat zewnętrzny, przecież intuicyjnie bliższy naturze, staje się dla człowieka miasta obcy, bardziej obcy niż ten, w którym żyje. Nie chce i często nie bierze odpowiedzialności za to, co jest na zewnątrz, poza miastem.

⁸ Por. J. Bronowski, *Potęga wyobraźni*, PIW, Warszawa 1988, s. 58–88.

⁹ A. Toffler, *Trzecia Fala*, Warszawa, PIW, 1985, s. 320.

¹⁰ Tamże, s. 51.

¹¹ H. Jonas, *Zasada odpowiedzialności*, Wyd. Platan, Kraków 1996, s. 25.

¹² Tamże, s. 25.

¹³ Tamże, s. 25–26.

Życie w murach miasta charakteryzuje się pewnymi cechami. Pierwszą jest odgraniczenie od świata zewnętrznego, drugą specyficzny układ stosunków interpersonalnych, który wytwarza się wewnątrz miasta. Morin nazywa to *nadzłożonością* i określa jako złagodzenie przymusu, złagodzenie silnego przyrodniczego determinizmu, jakiemu poddawani są ludzie żyjący w podstawowym naturalnym środowisku. W naturze margines bezpieczeństwa biologicznego (biologiczny stopień swobody), który musi być przestrzegany przez ludzi, jest niewielki. Im warunki bytowania są bardziej naturalne (w sensie – pierwotne), bliższe naturalnemu środowisku ekologicznemu, tym możliwości człowieka do swobodnego projektowania swojego życia, w tym do przekraczania ustalonych kulturowo, a więc sprawdzonych granic – są mniejsze. W bardzo trudnych warunkach możliwości określania nowych strategii życiowych są bliskie zeru¹⁴. To konsekwencja zakresu ryzyka, który towarzyszy ludzkim działaniom. Niestandardowe działania operujące w obszarze społecznego i decyzyjnego stopnia swobody obarczone są ryzykiem błędu. Ryzyko to wynika z nadmiernej niewiedzy (zbyt dużego deficytu wiedzy¹⁵), niemożności określenia skutków i celu, który jest poza zasięgiem naszego jednoznacznego planowania. Cel w sytuacjach nowych będących w marginesie stopnia swobody nie jest nigdy określony do końca dokładnie. W związku z tym działając, podejmujemy ryzyko popełnienia błędu i przekroczenia górnej granicy bezpieczeństwa wyznaczonej przez odpowiedni do sytuacji stopień swobody (np. wyznaczony odpowiednim do zaakceptowania poziomem anomii). Dlatego przy zbyt małym marginesie bezpieczeństwa (zwłaszcza biologicznego) ludzie nie podejmują ryzyka nowych rozwiązań, obawiając się przegranej, która w ich sytuacji może być zbyt kosztowna. Toteż żyjąc blisko naturalnego środowiska przyrodniczego, są tak mocno nim zdeterminowani. Margines błędu odwołania się do niewiedzy, licząc na to, że efekt nas pozytywnie zaskoczy, a zysk z niestandardowego zachowania będzie większy, niż zakładaliśmy, nie zdarza się zbyt często. Ludzie, nieoddzieleni protezami od przyrody, nie są rewolucjonistami, działają schematycznie i zgodnie z wielowiekową tradycją¹⁶. Boją się działania w obszarze innowacyjnego stopnia swobody.

¹⁴ J. Bronowski, s. 64 i n.

¹⁵ Por. A. Tarnopolski, *Człowiek wobec niewiedzy*, Wyd. AJD, Częstochowa 2010.

¹⁶ J. Bronowski, s. 59 i n.

Miasto zmienia ten układ. Samo będące jedną wielką protezą zasłania świat przyrodniczy, oddala nas od natury i pozwala zapomnieć o jej wpływie. Z tych powodów ludziom żyjącym w miastach wydaje się, że skutecznie (czasem ostatecznie) uwolnili się od determinizmu przyrody i generowanych przez nią stopni tolerancyjnej swobody oraz związanego z nimi ryzyka. To uwolnienie ma oczywiście miejsce, jest jak najbardziej realne, choć nie ma wymiaru ostatecznego i bezwarunkowego. Następuje złagodzenie przymusu – jak to nazywa Morin. „Wraz z postępem cywilizacji miejskiej determinizm sztywnego programowania i społeczno-kulturowego rytuału w wielu dziedzinach ustępuje miejsca losowej grze interesów ekonomicznych, popędów emocjonalnych i płciowych. Statystyczny determinizm tych ruchów, przypominając ruchy Browna, stara się zająć miejsce determinizmu mechanicznego. W tych wybuchach pozornego bezładu indywidualnych ruchów ujawniają się załączki nadzłożoności; tworzą one jednocześnie sfery swobód osobistych, fizycznych, gospodarczych, płciowych, intelektualnych i być może politycznych”¹⁷. Człowiek miasta nie musi ze stuprocentową dokładnością przewidywać skutków swoich działań, nie musi być pewien, że osiągnie cel. Nie musi tego do końca wiedzieć. Może pozwolić sobie na błąd, na niedokładność, na pomyłkę. Miasto, oddzielając od świata natury, uchroni go przed najbardziej negatywnymi skutkami tych błędów, zrekompensuje niewiedzę, weźmie ją na siebie. To druga (po ograniczeniu) cecha miasta. Jest niezwykle wyzwalamąca i twórcza. Pozwala człowiekowi rozwijać się ponad deterministyczną miarę, przekraczać bezpiecznie biologiczne uwarunkowania. Konstruować nowego typu strategię życia.

Być może wewnętrzny płot, bariera jest wizualizacją takiej nowej strategii. Strategii polegającej na zbudowaniu wewnątrz miasta (termin ten rozumiem szeroko, dotyczy terenów podmiejskich i tzw. nowych wsi) nowej organizacji, nowej złożoności, nowego porządku. Jest minimiastem wewnątrz megamiasta. Jest nowym murem i nową nadzłożonością. Prywatnym polem własnego ryzyka wewnątrz bezpiecznego i bardzo dużego obszaru megalopolis. Obszaru tak dużego, że może być odbieranym przez umysły słabo wykształcone (lub zideologizowane) jako reprezentacja całego świata. Ta wersja nowej nadnadzłożoności wydaje się najbardziej pozytywnym i życzliwym ujęciem tego zjawiska. Wynika z założenia, że

¹⁷ E. Morin, *Zagubiony paradygmat – natura ludzka*, PIW, Warszawa 1977, s. 235.

ludzie wewnątrz miasta, wewnątrz megapolis, organizują się na nowo z nowym podziałem, nowym porządkiem i nową przestrzenią. Być może jest to reakcja na nadmierny rozrost miasta – miasto jest zbyt duże, aby ujawniało przeciętnemu mieszkańcowi zalety swego ograniczenia i skutecznie otwierało przed nim bezpieczne drogi indywidualnego rozwoju. Nie jest więc miejscem bezpiecznym – a taki był powód jego powstania – i nie zapewnia pewnego indywidualnego awansu wynikającego z rozbudowanego marginesu biologicznego bezpieczeństwa. Chcąc uniknąć problemów nadmiaru lub raczej nadłożoności, dzielimy miasta na mniejsze części, tworzymy miasta wewnątrz miasta. Budujemy mury „wewnątrz murów”, dzielimy megapolis na mniejsze, lepiej kontrolowane i bardziej nam przyjazne fragmenty.

W pierwszej kolejności trzeba, jak sędzę, wymienić bariery materialne, architektoniczne. Płot, ogrodzenie, techniczna bariera dzieląca przestrzeń na naszą i świat zewnętrzny. Określamy w ten sposób również swój stosunek do edukacji. Definiując w ten sposób i ujawniając innym nie tylko nasz styl życia, ale też to, co rozumiemy przez sferę prywatności – za nią bierzemy odpowiedzialność – a co jest np. dla nas przestrzenią społeczną czy publiczną – za tą powinniśmy brać jakąś odpowiedzialność, lecz bez wątplenia w innym wymiarze. Nasza terytorialność, jak twierdził Marshall McLuhan, jest przedłużeniem nas samych. „Nasz samochód, nasz fotel, nasze biuro stanowią integralną część naszego terytorium. »Nie wchodzić do mojego pokoju!«, »Nie dotykaj moich rzeczy!«: »ja« rozciąga się na przedmioty”.¹⁸

Niektóre współczesne miasta (dotyczy to również terenów podmiejskich, to też tzw. cywilizacja miast) są tak duże, że mówimy już o specjalnym rodzaju miast, o megalopolis. W ich obszarze znika (czy zanika) jedna z ważniejszych cech charakteryzujących miejskie życie – to znaczy branie odpowiedzialności za to, co dzieje się wewnątrz murów miasta. Za tak ogromny i skomplikowany układ społeczno-urbanizacyjny nie możemy brać odpowiedzialności. A przecież w pierwotnym zamierzeniu mury miasta ustalały podział na świat, za który odpowiadamy – wewnątrz – i świat, za który nie ponosimy odpowiedzialności – na zewnątrz.

¹⁸ Ch. Balon, X. Mignot, *Komunikacja*, przeł. M. Sowa, Wyd. Flair, Kraków 2008, s. 158.

Elitarność w pierwszym znaczeniu

Elitarność w pierwszym znaczeniu rozumiem jako wyróżnienie w sposób specjalny miejsca, w którym żyjemy. Zaznaczamy swoją wyjątkowość i odmienność, różnimy się od innych mieszkających na zewnątrz. Żyjemy na zamkniętym osiedlu, dzieci prowadzimy do zamkniętej prywatnej szkoły. Sądzimy, że tak jest bezpieczniej, a poza tym wyróżniamy się pozytywnie na tle pozostałych mieszkańców miasta. Jesteśmy elitą i elitarna jest nasza szkoła.

W Polsce idea takiej elitarności wzmocniona jest jeszcze sposobem oddzielania się od tych, co na zewnątrz. To tzw. odwrócony płot wystawiony lewą, brzydszą stroną do sąsiada, a prawą, ładniejszą do naszego domu (podwórka). To dominujący sposób grodzenia i oddzielania przestrzeni prywatnych od siebie. Jest czymś niezgodnym z wielowiekową tradycją i czymś charakterystycznym dla naszego kraju.

Idea budowania wewnętrznych płotów jest oczywiście interesująca z architektonicznego czy estetycznego punktu widzenia, jednak dzieląc przestrzeń miasta tak ksenofobicznie – bo w pewnym sensie odwracając się od innych – powodujemy, że świat, w którym żyjemy, jest brzydszy, przestrzeń jest nieżyczliwa (nieprzytulna), być może nawet nieobojętnie agresywna, bo w jakimś sensie brzydota urbanistyczna jest agresywna. Źle zbudowane miasto, tworzone ze złamaniem zasad estetycznej i architektonicznej harmonii, jest agresywne z istoty swej urbanistycznej konstrukcji. Źle się w nim żyje, źle się mieszka i bez przesady można stwierdzić, że ma istotnie negatywny wpływ na relacje społeczne tworzące się pomiędzy ludźmi. Takie miasto osłabia pole społeczne, jak sądzę, przede wszystkim pole moralne, tzn. tę część pola społecznego, w której ponosimy/możemy ponosić odpowiedzialność za innych ludzi. Może to być istotnym osłabieniem więzi społecznych odpowiedzialnych za jakość wspólnoty, w szerszym wymiarze mając negatywny wpływ na np. kapitał społeczny.

Ma to również wpływ na edukację i obustronnie jednocześnie na nią wpływa. Tzn. ksenofobiczny podział przestrzeni wewnątrz miasta buduje i utrwala pewien typ stosunków interpersonalnych między ludźmi, a jednocześnie jest projekcją wyobrażenia o roli wspólnoty w naszym życiu. Poza płotem jest bowiem nie tylko „to, co obce”, lecz przede wszystkim „to, co wspólne” i od tego się przecież odcinamy. W obszarze wspólnoty formułowane są idee, które znajdują swoje odbicie w szkole, w procesie wychowawczym. Ujawni się wtedy zakodowany projekcyjnie w takiej konstrukcji

urbanistycznej system wartości, ukaże się wreszcie to, co w procesie edukacyjnym jest najważniejsze – nasz stosunek do środowiska wychowawczego społeczności lokalnej. Środowisko wychowawcze społeczności lokalnej zaliczane jest do tzw. naturalnego środowiska wychowawczego (*community*) „oznaczającego takie zbiorowości terytorialne, jak metropolia, duże, średnie i małe miasta, miasteczka, wsie – duże i małe wioski, ale także względnie samodzielne dzielnice czy osiedla wielkich miast, [...] wraz z jej podłożem terytorialnym, przyrodniczym i kulturowym. Wychowanek podlega oddziaływaniu tych środowisk z racji urodzenia [i – dop. A.T.] [...] miejsca zamieszkania [...]”¹⁹. Zaliczane do naturalnego środowiska wychowawczego (w przeciwieństwie do intencjonalnego środowiska wychowawczego stworzonego przez specjalnie do tego celu powołane instytucje) charakteryzuje się silnym, skutecznym i długotrwałym oddziaływaniem wychowawczym. Stanowi naturalne otoczenie domu i tworzy jego społeczną i urbanistyczną otulinę. Dla dziecka urodzonego w domu, otoczonego przez takie środowisko, stanowi naturalny obraz świata i naturalny (a więc silnie oddziałujący i niepodlegający oczywistej krytyce) stan rzeczy. Wielu dorosłych, np. rodzice, zdaje sobie z tego faktu sprawę. Rozumieją, co to jest np. zła dzielnica i że należy przeprowadzić się do innej części miasta, żeby nie mieć problemów z dziećmi, a także zapewnić im lepszy start życiowy. Złe miejsce, pomimo usilnych starań rodziny i szkoły, może być tak skutecznie determinujące, że ewentualnych negatywnych wpływów szkolnych społeczności lokalnej nie da się zneutralizować. W ten sposób powstają w mieście zamknięte szkoły odgródzone od miasta barierami w postaci płotów, ochroniarzy i specjalnych bramek.

Enklawy miasta

Fakt odgradzania się elitarnych osiedli od reszty miasta jest przejawem elitaryzmu w pierwszym znaczeniu, przynajmniej w wymiarze reprezentacyjnym. Specjalnie oddzielona od świata zewnętrznego szkoła to jednak jakiś problem wpisujący się być może w idee ksenofobicznego odwróconego płotu. Zawsze, jak sędzę, mamy do czynienia z pewnego rodzaju enklawą. Mur to właśnie sugeruje. Specjaliści (np. P. Gliński) wyróżniają kilka rodzajów enklaw.

¹⁹ M. Przetacznikowa, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, PWN, Warszawa 1983, s. 424–425.

Po pierwsze wymienia się enklawy ucieczkowe. „Ich cechą wyróżniającą jest mniej lub bardziej intencjonalna chęć ucieczki ich uczestników od dominującej kultury i charakteru życia społecznego poprzez stawianie rozmaitych barier przestrzennych i/lub czasowych odgradzających ich od »kulturowej masy«”²⁰. Ze względu na powody ucieczki autor dzieli jeszcze ten typ na podtypy. Powodem budowania takich enklaw może być chęć konstruowania nowej tożsamości i zaczynanie nowego życia w nowym miejscu. A więc nowa lokalność i nowy dom poza miastem, nowa szkoła, alternatywna wspólnota wiejska, ekologiczna lub nowofalowa komuna. Dziś obserwujemy, właśnie w miastach, powstawanie nowych wspólnot, gdy mieszkańcy przesiedlają się do nowych, często zamkniętych osiedli. Powody izolowania się to np. konieczność zarządzania takim osiedlem, bo taki jest wymóg czasu – to tworzy nowy rodzaj więzi społecznej. Ale to też nowobogacki snobizm połączony z obawą, że świat na zewnątrz jest groźny, nieobliczalny i niebezpieczny. W takich zamkniętych społecznościach też powstają szkoły. Czy są dobre i czy są elitarne – w pozytywnym znaczeniu tego słowa – tego jeszcze chyba nie wiemy.

Po drugie enklawy etosowe. „Głównym powodem powstawania tego typu enklaw jest oczywiście najczęściej wola i chęć ich uczestników praktykowania określonego systemu wartości, który jest systemem aksjologicznym wyrażnie mniejszościowym, »innym«, zagrożonym lub – co najmniej – lekceważonym przez dominujące trendy aksjologiczne”²¹. Autor wymienia dodatkowo cztery podtypy takich enklaw: enklawy kontrkulturowe, konserwatywne, obywatelskie oraz etyczne²². Enklawy kontrkulturowe to np. antyglobaliści, radykalni ekologowie, komuny, grupy artystyczne itp. Mogą stworzyć alternatywny i elitarny system edukacji dla swoich dzieci, choć chyba byłoby otwarcie na uczniów z innych środowisk. Najczęściej jednak jest to edukacja słabo zinstytucjonalizowana, a więc o niewielkim zasięgu. Enklawy, jak pisze Gliński, konserwatywne, to te, które kultywują tradycyjny system wartości. Dla autora to przede wszystkim środowiska prawniczo-chrześcijańskie (katolickie). Te tworzą elitarny, w tym sensie,

²⁰ P. Gliński, *Podział kulturowy: fragmentaryzacja czy rozpad?* [w:] P. Gliński, I. Sadowski, A. Zawistowska (red.), *Kulturowe aspekty struktury społecznej. Fundamenty, konstrukcje, fasady*, Wyd. IFIS PAN, Warszawa 2010, s. 60.

²¹ Tamże, s. 63.

²² Tamże.

system edukacji – od żłobków i przedszkoli po szkolnictwo wyższe. Zamknięte na wpływy zewnętrzne i oddziaływania oficjalnych instytucji oświatowych. Często mają charakter szkół wyznaniowych. Również enklawy obywatelskie mogą tworzyć system szkolnictwa tzw. społecznego, które chyba będzie najbliższe idei bezpiecznie elitarnego systemu edukacji, ponieważ enklawa obywatelska powstaje przy próbach realizacji tzw. dobra wspólnego²³. Natomiast enklawy etyczne jako, jak sądzę, zbyt ekskluzywnie bezkompromisowe, a poza tym jednak sytuacyjne, nie są, moim zdaniem, w stanie stworzyć takiego systemu lub nawet poprowadzić jakiegokolwiek szkoły. Tworzą ją bowiem ludzie, „[...] którzy bardzo serio traktują wybrany przez siebie i praktykowany system moralno-etyczny”²⁴. Zwłaszcza w wersji tzw. heroicznej będzie to trudne. Stworzenie i prowadzenie szkoły to również polityka, a ta wymaga kompromisów.

Po trzecie enklawy komercyjne. Są to enklawy tworzone przez ludzi bardzo zamożnych, którzy chcą oddzielić się, jak uważają, od gorszego i niebezpiecznego świata. Istotą jest reprezentacja, a więc eksponowanie swoich przewag konsumpcyjnych nad resztą społeczeństwa. Wewnątrz prawdopodobnie również działa taki mechanizm realizujący się na zasadzie kontrastu. Tu może powstać ekskluzywna i elitarna szkoła dla wybranych, wyróżniająca się reprezentacją i być może również elitarnością, bo dziś można wszystko kupić – również dobre wykształcenie.

Po czwarte enklawy światopoglądowe. Związane, jak sądzi Gliński, z pewnymi nurtami politycznymi. Granice takich enklaw są więc płynne i niejasne, a ponieważ brakuje odpowiedniego umocowania instytucjonalnego, to najczęściej nie są one w stanie zorganizować jakiegokolwiek uporządkowanego systemu edukacji. Choć w swym przekazie członkowie takich światów mogą być bardzo zdecydowani, skuteczni i agresywni, np. w sektach.

Po piąte enklawy rzeczywistości zakulisowej. Gliński mówi, że tworzą ją ludzie z półświatka, mafia, układ itp. Znane są choćby z literatury i filmu przedwojenne szkoły, np. dla kasiarzy lwowskich, i chyba niełatwo się było do nich dostać. Myślę, że niełatwo było je w ogóle znaleźć, bo nabór uczniów nie był powszechny, a miejsce jej funkcjonowania było dobrze ukryte. Można więc przypuszczać, że w tym sensie były to szkoły elitarne.

²³ Tamże, s. 65.

²⁴ Tamże.

Po szóste enklawy kultury wyższej. Są to enklawy artystyczne i naukowo-specjalistyczne. Jak sądzę, mogą tu powstawać szkoły pretendujące do instytucji elitarnych (np. szkoły zakładane przy uniwersytetach). Z założenia powinny być elitarne, choć nie wiadomo, czy taki instytucjonalny wyznacznik jest wystarczający. Tu jednak można by doszukiwać się prób utworzenia szkoły elitarniej w sensie programowym, etosowym i instytucjonalnym.

Po siódme enklawy subkultury nędzy. Szkoły subkultur nędzy prawdopodobnie wyróżniają się na tle innych szkół. W tym sensie są niepowtarzalne lub oryginalne. To oczywiście ironia, ponieważ najczęściej mamy do czynienia z bardzo złymi szkołami funkcjonującymi w tych enklawach.

Po ósme enklawy czasu wolnego. Pojawiają się tu interesujące propozycje skierowane zwłaszcza do niepracujących, ale ciągle aktywnych ludzi starszych. To wszelkiego rodzaju uniwersytety trzeciego wieku. Są elitarne w tym sensie, że ze względu na dużą liczbę chętnych nie wszyscy mogą się tam dostać. Uczestnictwo w zajęciach takiej szkoły pozytywnie, jak sądzę, wyróżnia uczestników od pozostałej grupy niepracujących seniorów. Warto tu wspomnieć również o tym, że w wielu krajach powstają całe miasta skierowane do ludzi starszych, niepracujących. Miasta, w których wyeksponowana jest funkcja opiekuńcza i rozrywkowa, a w których emeryci spędzają ostatnią fazę życia.

Elitarność w drugim znaczeniu

Elitarność w drugim znaczeniu oznaczać ma pewnego rodzaju wyjątkowy proces społeczny. Jego wyjątkowość (niepowtarzalność, ekskluzywność lub właśnie elitarność) wynikać ma ze specjalnego układu edukacyjnego, specjalnie dobranych treści i technik nauczania. Wyjątkowych, bo stosowanych np. tylko przez nas, ludzi rozumiejących istotę nowoczesnej edukacji. Inni, nierozumiejący tak dobrze nowego świata, proponują uczniom w ten sposób wiedzę np. przestarzałą, niepotrzebną, niekonkretną i nieważną (nieelitarną).

Jak sądzę, elitarność w tym drugim znaczeniu może występować w dwóch odmianach: jako elitarność ekskluzywna i elitarność inkluzywna. Istota pomysłu zaczerpnięta jest z koncepcji rozumów (ekskluzywnego i inkluzywnego) O. Marquarda²⁵. Jak pisał: „W tradycji filozoficznej wywodzącej się z Grecji rozum stawał się – coraz radykalniej – rozumem

²⁵ O. Marquard, *Szczęście w nieszczęściu*, przeł. K. Krzemieniowa, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 54.

ekskluzywnym. Wyłączał on, a czynił to głównie w ten sposób, że temu, co rzeczywiste, ale co mu nie pasowało, odbierał cechy swoiste, tj. stylizował je na coś mniej rzeczywistego lub wręcz błahego. Rozum nastawiony na to, co trwałe, wyłączał to, co zmienne; nastawiony na to, co nieskończone, wyłączał to, co skończone; nastawiony na to, co duchowe, wyłączał to, co zmysłowe; nastawiony na to, co konieczne, wyłączał to, co przypadkowe; nastawiony na to, co ogólne, wyłączał to, co sporadyczne; nastawiony na to, co argumentacyjne, wyłączał to, co afektywne; nastawiony na to, co niepodważalne, wyłączał to, »w co można powątpiewać«; nastawiony na to, co suwerenne i wolne, wyłączał to, co się tylko przydarza i przytrafia; nastawiony na to, co bezwarunkowe, wyłączał to, co tylko faktyczne i historyczne; nastawiony na to, co dyskursywnie konsensualne, wyłączał to, co nie mogło mieć i nie potrzebowało legitymizacji; i tak dalej: rozum – coraz radykalniej – wyłączał i wyłącza; był i jest (jeżeli przyjąć proponowaną przeze mnie nazwę) rozumem ekskluzywnym”²⁶.

Elitarność ekskluzywna odrzuca i selekcjonuje wiedzę, opierając się na jakiejś zaakceptowanej, np. kulturowo, wersji racjonalności, redukcyjnie pomija wszystkie formy wiedzy, które nie spełniają wymogów owej racjonalności. Odrzuca je i umieszcza w obszarze wiedzy niedobrej, nieuzasadnionej, nieważnej, niedokładnej, niekonkretnej²⁷. Ekskluzywnie zajmie się tylko tą wiedzą, która spełnia wymogi jego elitarnej redukcji.

Drugim rozumem jest rozum inkluzywny. Jak pisze Marquard: „Rozum – zapewne – najwięcej zdradza o sobie nie tam, gdzie wyłącza, ale tam, gdzie się to nie udaje; nie tam zatem, gdzie odrzuca i wypiera wszystko, co mu nie pasuje, ale tam, gdzie jest gotów i potrafi owo niepasujące włączyć; nie więc tam, gdzie zamyka granice i wyłącza poza nie część rzeczywistości, ale tam, gdzie otwiera granice i wpuszcza dodatkową rzeczywistość: gdzie potrafi uwidocznić w tym, co oficjalnie uznaje się za nieważne, coś ważnego i wymagającego respektowania”²⁸. Będzie to w takim razie elitarność, która próbuje zaakceptować wszystko to, co nie mieści się w redukcyjnym modelu wcześniejszej racjonalności i stara się przyłączyć do istniejącego zakresu wiedzy coś nowego, coś, co w pierwszej redukcji zostało odrzucone z konwencjonalnej zasady (a nie z absolutnej racji definiującej

²⁶ Tamże, s. 35.

²⁷ A. Tarnopolski, *Człowiek wobec niewiedzy*, Wyd. AJD, Częstochowa 2010, s. 17.

²⁸ O. Marquard, s. 38.

racjonalność)²⁹. Tak rozumiana elitarność może przekroczyć wąsko pojęty elitaryzm ekskluzywny, może np. pokonywać granice własnej racjonalności, zmienić tworzące je zasady. Aby to zrobić, musi umieć spojrzeć w obszar problemów, którymi do tej pory się nie zajmowała. Przekraczając owe uwarunkowania, jest w stanie postawić nowe hipotezy, wyznaczając w ten sposób (hipotetycznymi pytaniami) nowy, nieeksplorowany do tej pory obszar badań. Postępując tak, musi owe pytania (ich treść i zakres) zaakceptować jako sensowne, a to oznacza, że musi zaakceptować obszar niepewności przez nie wyznaczony. W tym sensie musi również zaakceptować niewiedzę, która za owymi pytaniami jest ukryta³⁰. Jest to w takim razie elitarność, która w swej istocie opiera się na sokratejskim intelektualizmie i w swych źródłach ma klasyczną grecką myśl filozoficzną. Nie separuje się od wiedzy, którą ma w obszarze swych procesów poznawczych. Nie dzieli jej na dobrą i złą, konkretną i niekonkretną, twardą i miękką. Każda wiedza musi być sprawdzona i intelektualnie zweryfikowana. Każda jest bowiem wytworem kulturowym. Wynika to z akceptowanego przeze mnie przekonania, że istota procesu edukacyjnego ma wymiar kulturowy, tzn. że nie tylko odbywa się w kokonie kultury, pod jej wpływami i uwarunkowaniami, ale z tego, że proces edukacyjny jest sposobem aktywnego uczestniczenia w kulturze, a w związku z tym, mówiąc o edukacji, musimy mówić o tym, co dzieje się w kokonie kultury. Czynniki tam się ujawniające mają istotny wpływ na to, co dzieje się w szkole i jest to relacja zwrotna.

W tym obszarze zagadnień, jak pisze J. Bruner, istnieją dwa stanowiska teoretyczne. Oba związane ze specyficznym dla siebie rozumieniem tego, jak funkcjonuje umysł, a w związku z tym, jak powinna wyglądać edukacja (proces edukacyjny)³¹. Oba ujawniają czy realizują inny rodzaj elitaryzmu. Komputacjonizm to elitaryzm ekskluzywny, kulturalizm natomiast to, jak sądzę, elitaryzm inkluzywny.

Pierwsze podejście to tzw. **komputacjonizm**, czyli obliczeniowe podejście do edukacji: „przemyca świat (zewnątrzny) do umysłu, zapisując jego skrawki w pamięci, [...] a następnie zdaje się na rutynowe przeglądanie

²⁹ A. Tarnopolski, dz. cyt., s. 17.

³⁰ Tamże, s. 17–18.

³¹ J. Bruner, *Kultura edukacji*, przeł. T. Brzostowska-Tereszkiewicz, UNIVERSITAS, Kraków 2010, s. 23–24.

zasobów”³². W edukacji wynikają z tego, jak sądzi Bruner, trzy style nauczania. Pierwszy polega na „uczeniu się w formie obliczeniowej, [...] tj. wszystkie oferowane umysłowi środki muszą nadawać się do przetworzenia przez urządzenia obliczeniowe”³³. Istnieje tu niejawne założenie zakładające, że nadwyżka informacji zamieni się w metawiedzę, choćby na poziomie procedury. Czy metawiedza proceduralna, np. znajomość matematycznych procedur obliczeniowych, zamieni się na wiedzę przydatną życiowo, np. dotyczącą funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, jego socjalizacji, umiejętności i sprawności społecznych – to mocno wątpliwe. To jakaś nadmierna wiara w indukcjonizm, a w ten sposób, pośrednio, w prostacki empiryzm jako podstawowe źródło zdobywania wiedzy o świecie. Jednocześnie jest to całkiem jednoznaczny ekskluzywny elitaryzm. Liczy się tylko ta wiedza, która jest obliczalna, „dobra” wiedza to tylko ta, która zawarta jest w matematycznych procedurach. Jeżeli ktoś tak postępuje, to jest wybrańcem, ma konkretną wiedzę, inna wiedza jest niekonkretna. Drugi styl zaczyna się „od protokolowania tego, co dzieje się od momentu przystąpienia do rozwiązania określonego problemu lub przyswojenia określonej porcji wiedzy. Następnie usiłuje dokonać powtórnego opisu poczynionych wcześniej obserwacji w kategoriach ściśle komputacjonistycznych”³⁴. Droga jest w zasadzie taka sama, jak w punkcie pierwszym. Tym razem dokładniej analizuje się procedurę, chcąc lepiej uchwycić rodzaje i etapy przekształceń zastosowanych do rozwiązania problemu. Zaletą jest więc dodatkowa weryfikacja procedury (np. algorytmu) i gotowość do modyfikowania go, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Trzeci styl, najbardziej zaawansowany, zwany też redyskrypcją, w której poszukuje się kategorii prostszych i ogólniejszych, komplikując sposób budowania i sprawdzania procedury i uwzględniając wyjątki niepodlegające procedurze. Istotą jest więc nie tylko stworzenie np. nietypowego algorytmu uwzględniającego wyjątki, ale również metodologiczna metawiedza na temat samej operacji. W jakimś sensie łączy się tutaj umiejętność abstrahowania, znaną z psychologii nauczania (jedna z operacji umysłowych) umiejętność budowania pojęć oraz generalizacji (wiedza z filozofii), a także dydaktyczną wiedzę na temat naśladownictwa i modelowania. To istotnie najciekawsza propozycja komputacjonistów.

³² Tamże, s. 24.

³³ Tamże.

³⁴ Tamże, s. 24–25.

Nie usuwa jednak największej wady tego podejścia, tzn. unikania wpływów kultury (czynniki zewnętrznych – zewnętrznego świata) i przekonania, że mózg ludzki jest czymś w rodzaju biologicznego komputera, a myślenie wyczerpuje się w sformalizowanych lepiej lub gorzej procedurach, np. algorytmach, receptach i procedurach. Jednocześnie razi zupełnie niezrozumiałe przekonanie, że wiedza, a w zasadzie metawiedza dotycząca społecznego i intelektualnego funkcjonowania człowieka, pojawi się sama, w sposób naturalny, a więc bez procesu uczenia się, jako pochodna procedur obliczeniowych. To przekonanie nie tylko naiwne, ale nadmiernie aroganckie. Czy takie podejście można nazwać elitarnym? Tylko pod warunkiem, że elitarność utożsamia się z ekskluzyją. Tego typu strategia może się jednak okazać zabójcza dla zwolenników takiego pomysłu³⁵. Ekskluzyja polegająca na wykluczeniu, wyparciu, pominięciu, zlekceważeniu, odrzuceniu jest zawsze destrukcyjna, choć w krótkiej perspektywie czasowej może sygnalizować sukcesy. Szczegółowym przykładem takiego sposobu myślenia jest przecież nadmierna wiara w edukacyjną moc testów i zadań z treścią – z ekskluzywnym pominięciem innej niż testowa wiedzy i innych niż prosto obliczalne ścieżek edukacyjnych. Dziś najczęściej negatywne efekty tego typu myślenia i tego typu nauki obserwujemy, analizując efekty kształcenia u absolwentów polskich szkół.

Drugie podejście to tzw. **kulturalizm**. Kulturalista widzi edukację zupełnie inaczej. „Pierwszą przesłanką kulturalizmu jest fakt, że edukacja nie stanowi wyspy, lecz część kontynentu kulturowego. Pyta więc najpierw, jaką funkcję pełni »edukacja« w kulturze i jaką rolę odgrywa w życiu tych, którzy w niej partycypują. Pytanie kolejne może brzmieć – dlaczego edukacja zajmuje dane jej w kulturze miejsce i jak odzwierciedla ono dystrybucję władzy, statusu i innych korzyści. Nieuchronnie więc i praktycznie od samego początku kulturalizm pyta również o udostępnienie ludziom zasobów, umożliwiających im radzenie sobie w życiu oraz o to, jaką część tych zasobów udostępnia »edukacja« w jej rozumieniu instytucjonalnym”³⁶. Oprócz zanurzenia w kulturze pyta w takim razie o ograniczenia i uwarunkowania związane z zasobami wiedzy, w tym sensie również o elitarny charakter wykształcenia. To, w jakiej żyjemy kulturze, jak ukształtowane są jej podstawowe zręby, co jest ważne, a co nie, ma wpływ na edukację,

³⁵ A. Tarnopolski, dz. cyt., s. 269 i n.

³⁶ Tamże, s. 27.

decydując o jej kształcie, podstawowych założeniach i uwarunkowaniach. Elitarność wykształcenia zawarta jest i wynika z założeń kulturalizmu. W tym sensie pytanie o tak bardzo ksenofobiczny podział miasta, jaki proponują budowniczowie ogrodzonych szkół, jest jak najbardziej zasadne. Taki stosunek do przestrzeni publicznej nie jest czymś przypadkowym, a w tym względzie ma wpływ na idee sprzedawane w szkole, jeżeli nawet bardzo tego nie będziemy akceptować.

Psychokulturowe podejście do edukacji oparte jest, jak twierdzi Bruner, na kilku założeniach. Ich celem jest ujawnienie związków istniejących pomiędzy edukacją szkolną a światem zewnętrznym.

Po pierwsze jest to zasada perspektywizmu, zgodnie z którą fakty (spostrzeżeniowe, badawcze, naukowe czy dydaktyczne) analizuje się w zależności od układu odniesienia, w obszarze którego dokonuje się interpretacji³⁷. Nie możemy więc posługiwać się pojęciem bezwzględnie pewnego czy obiektywnego lub – jak to się mówi – „konkretnego” faktu w oderwaniu od odniesieniowego kontekstu, w którym jest ujmowany. Kontekst ten w znacznym przeciwieństwie stopniu ma wymiar kulturowy. W tym sensie znika psychologiczna bariera, tak charakterystyczna dla ksenofobicznego uczenia w oparciu o tzw. konkretne fakty, zmienia znaczenie również tak często stosowany przez niektórych specjalistów termin „twarda wiedza”.

Po drugie – zasada ograniczeń ujawniająca się w ewolucyjnych (biologicznych) uwarunkowaniach poznania „oraz ogólnie dostępne ludzkim zmysłom systemy symboli”³⁸.

Uwalnianie się od determinujących wpływów tego typu uwarunkowań można też potraktować jako pokonywanie pewnych barier. Nawet jeżeli w przypadku uwarunkowań biologicznych to uwolnienie ma polegać tylko na zdawaniu sobie sprawy z tego faktu. Natomiast uwolnienie się od determinującego wpływu języka, a zwłaszcza uwolnienie się od nadużywania abstrakcyjnych terminów zawodowych w rozmowach, jest dziś już w sposób pewny uważane za przejaw dobrego wykształcenia³⁹.

Po trzecie – zasada konstruktywizmu, mówiąca, że realność to specjalna konstrukcja, „[...] to produkt wytwarzania znaczenia, ukształtowany przez

³⁷ Tamże, s. 29.

³⁸ Tamże, s. 35.

³⁹ R. Speamann, *Granice*, przeł. J. Merecki, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006, s. 540.

tradycję oraz przez kulturowe narzędzia sposobów myślenia”⁴⁰. W tym przypadku, jak należy przypuszczać, Bruner podsumowuje poprzednie punkty, ujawniając konstrukcyjny charakter np. teorii naukowych, w obszarze których (a nie w realnej rzeczywistości) dokonuje się np. weryfikacji danych. To również bariera, którą dobrze wykształcony absolwent powinien zauważać i umieć pokonać.

Po czwarte – zasada interakcyjności, informująca nas o tym, że proces nauczania jest specyficznym układem interpersonalnym i odbywa się w środowisku wzajemnie i zwrotnie oddziałujących na siebie ludzi. Być człowiekiem wykształconym oznacza więc być otwartym na innych, umieć z nimi współdziałać i współtworzyć, zdając sobie sprawę z wzajemnych, niekoniecznie dla nas korzystnych interpersonalnych oddziaływań. Nie można być dzisiaj dobrym fachowcem, jednocześnie autystycznie zamkniętym na innych ludzi. Ta bariera również musi być pokonana.

Po piąte – zasada eksternalizacji, głosząca, że: „[...] nadrzędną funkcją całej zbiorowej aktywności kulturowej jest wytwarzanie »dzieł«, które jak gdyby uniezależniają się od swoich twórców”⁴¹. Dzieła to nie tylko dorobek materialny, ale również artystyczny, ideowy, idee budujące poczucie wspólnoty. To wreszcie idee stworzone przez nas w codziennym życiu, a w procesie edukacyjnym kreatywne idee edukacyjne i indywidualne pomysły naszych uczniów, których uczymy procesu tworzenia własnych idei edukacyjnych, własnych interpretacji wiedzy i własnych rozwiązań szkolnych problemów poznawczych. Otwieramy w ten sposób ludzi na świat, uwalniając ich od sztywnych uwarunkowań tradycyjnej edukacji.

Po szóste – zasada instrumentalizmu, mówiąca, że edukacja zawsze ma późniejsze instrumentalne konsekwencje w życiu. „Edukacja, jakkolwiek może się wydawać niepotrzebna lub dekoracyjna (lub za taką być uważana), dostarcza umiejętności, sposobów myślenia, przeżywania i wyrażania się, które można następnie wymienić na »wyróżniki« na zinstytucjonalizowanych »rynkach« społecznych. A zatem w głębszym sensie edukacja nigdy nie jest neutralna, pozbawiona społecznych czy ekonomicznych konsekwencji”⁴².

⁴⁰ J. Bruner, s. 38.

⁴¹ Tamże, s. 41.

⁴² Tamże, s. 45.

Jak więc autor sądzi, edukacja jest zawsze, lub może być, po coś i do czegoś się zawsze przydać. Nie ma wiedzy niepotrzebnej ani niepożytecznej. Każda jest potrzebna i pożyteczna w swoim sensie i w znaczeniu jej instrumentalnej pożyteczności, ważna w określonych warunkach dla określonych sytuacji i określonych ludzi. Istnieje co prawda w teorii i w praktyce spór o to, co stanowi podstawowy lub niezbędny zestaw instrumentalnych umiejętności, które powinien posiadać absolwent szkoły. Selekcyjne granice mają wymiar, jak należy przypuszczać, kulturowy bądź nawet polityczny i zdawanie sobie z tego faktu sprawy jest, jak sądzę, uczciwym postawieniem problemu.

Po siódme – zasada instytucjonalizacji, mówiąca, że edukację tworzą również instytucje, a zatem „[...] edukacja musi się czasami borykać i boryka się z pewnymi problemami wspólnymi wszystkim instytucjom. [...] Podobnie jak inne instytucje, edukacja utrwala siebie i swoje praktyki. [...] Często zdarza się też, że wynajduje trwałe sposoby dystrybucji umiejętności, poglądów i sposobów myślenia, wtłaczając je w te same stare schematy demograficzne”⁴³. Szkoła jako instytucja będzie bronić swojego stanu posiadania, czasem nawet nieracjonalnie, nie kierując się zawsze i wszędzie dobrem ogółu czy interesem polityków i decydentów gospodarczych. To nic złego, tak działają instytucje, choć czasem tego typu postawy nie spotykają się ze społecznym zrozumieniem.

Po ósme – zasada tożsamości i poczucia własnej wartości, mówiąca o tym, że edukacja może mieć i najczęściej ma decydujący wpływ na ukształtowanie się osobowości człowieka, jego własnego „ja”. Niekoniecznie zawsze zgodnie z intencjami pedagogów i oczekiwaniami społecznymi, np. pracodawców, ale niezaprzeczalnie to wpływ istotny. W tym sensie pokonanie bariery polega na niekoniecznym poddawaniu się utartym, a zwłaszcza politycznym schematom edukacyjno-zawodowym. Szkoła ma za zadanie zbudować i rozwinąć w człowieku bogatą osobowość, pozwalającą mu dobrze przeżyć życie, a nie dostarczać pracowników korporacjom, choć ten cel nie może być zupełnie pominięty.

Po dziewiąte – zasada narracyjna, jej celem jest „[...] rozwój sposobu myślenia i odczuwania, pomagającego dzieciom (a właściwie, ogólnie rzecz biorąc, ludziom) stworzyć taką wersję świata, w którym, w sensie psychologicznym, mogą dojrzeć własne miejsce – swój osobisty świat. Sądzę, że

⁴³ Tamże, s. 53–54.

układanie opowieści, narracji jest do tego niezbędne [...]”⁴⁴. W sensie filozoficznym to oczywiście uczenie drogi dojścia do mądrości jako nadrzędnego celu edukacji. To powrót do antycznych tradycji, a jednocześnie dziś istotnie ważne otwarcie, niwelujące ograniczające człowieka wpływy rozumu instrumentalnego. To, jak sądzę, pokonanie ważnej bariery współczesnej edukacji.

Przy zasadzie narracyjnej dochodzimy do tego, co najistotniejsze z naszego punktu widzenia. Istotą i podsumowaniem edukacji ma być umiejętność narracji, znalezienia w świecie faktów, praw nauki i idei edukacyjnych sensów, które tę narrację umożliwiają. Dochodzimy w ten sposób do istoty naszego problemu. Takie podejście edukacyjne burzy wiele barier, uprzedzeń i blokad wkomponowanych w tradycyjny system edukacji, a jednocześnie doprowadza do budowania postaw intelektualizmu, do filozoficznej refleksji nad sensem życia. Jest to więc w treści edukacja inkluzywnie elitarna.

Dyrektor zarządzający szkołą, chcąc, aby instytucja ta była elitarna w drugim znaczeniu, powinien kierować się właśnie takimi zasadami jako wytycznymi działania edukacyjnego, menedżerskiego i politycznego.

Zakończenie

Problem ma również wymiar zawodowy i dotyczy relacji tak definiowanych szkół i ich absolwentów z przedsiębiorstwami. Dzisiaj pracodawcy oczekują od absolwentów szkół, zwłaszcza szkół wyższych, elitarnego wykształcenia w sensie inkluzywnym. To znaczy domagają się tego, aby ich przyszli pracownicy mieli opanowany bogaty zestaw tzw. miękkich inkluzywnych kompetencji. Sami tych kompetencji nie mają, bo najczęściej kończyli szkoły, w których te miękkie kompetencje nie były wykładane. Mało tego – w systemie kształcenia ich etosu zawodowego bardzo często arogancko gardzono tego typu wiedzą. Więc sami będąc ekskluzywistami i zwolennikami elitaryzmu, w pierwszym znaczeniu oczekują od swoich pracowników, że będą inkluzywni i elitarni w drugim znaczeniu. Spodziewiają się od absolwentów profesjonalnej wiedzy zawodowej, ale również wysokich kompetencji społecznych, zaawansowanych sprawności interpersonalnych i moralnych. Wszystkiego tego, czego systemowo nie uczy się i czego oni sami nie nauczyli się w najbardziej przez nich cenionych

⁴⁴ Tamże, s. 63–64.

elitarnie ekskluzywnych (w znaczeniu pierwszym) szkołach technicznych i ekonomicznych.

Być może elitarny charakter instytucjonalnego wykształcenia zniknie lub ulegnie istotnym zmianom. Jeżeli świat będzie się zmieniał, globalizował i informatyzował w takim tempie, jak to ma miejsce dziś, to istnieje hipotezytyczne założenie, że bardzo rewolucyjne zmiany będą musiały dokonać się również w świecie edukacji. To byłoby zgodne z założeniami kulturalizmu.

Bibliografia

1. Bronowski J., *Potęga wyobraźni*, przeł. S. Amsterdamski, PIW, Warszawa 1988.
2. Bruner J., *Kultura edukacji*, przeł. T. Brzostowska-Tereszkiewicz, UNIVERSITAS, Kraków 2010.
3. Fontana D., *Zarządzanie czasem*, tłum. E. Mizgalski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. Gehlen A., *W kręgu antropologii i psychologii społecznej*, przeł. K. Krzemieniowa, Czytelnik, Warszawa 2001.
5. Glišński P., *Podział kulturowy: fragmentaryzacja czy rozpad?* [w:] P. Glišński, I. Sadowski, A. Zawistowska (red.), *Kulturowe aspekty struktury społecznej. Fundamenty, konstrukcje, fasady*, wyd. IFIS PAN, Warszawa 2010.
6. Jonas H., *Zasada odpowiedzialności*, przeł. M. Klimowicz, T. Kowalski, wyd. Platan, Kraków 1996.
7. Kozielska B., *Globalopolis – cywilizacja miast* [w:] R. Borkowski (red.), *Globalopolis. Kosmiczna wioska szanse i zagrożenia*, IW PAX, Warszawa 2003.
8. Marquard O., *Szczęście w nieszczęściu*, przeł. K. Krzemieniowa, Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
9. Morin E., *Zagubiony paradygmat – natura ludzka*, przeł. R. Zimand, PIW, Warszawa 1977.
10. Przetacznikowa M., Włodarski Z., *Psychologia wychowawcza*, PWN, Warszawa 1983.
11. Speamann R., *Granice*, przeł. J. Merecki, Oficyna Naukowa, Warszawa 2006.
12. Tarnopolski A., *Człowiek wobec niewiedzy*, Wyd. AJD, Częstochowa 2010.
13. Tarnopolski A., *Psychologiczne problemy zarządzania oświatą. Wybór zagadnień*, Wyd. WOM, Częstochowa 2002.
14. Toffler A., *Trzecia Fala*, przeł. E. Woydyłło, PIW, Warszawa 1985.

Rozdział 2

prof. dr hab. Henryk Mruk

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

Lider i jego rola w sytuacji kryzysu gospodarczego

Streszczenie

Okres kryzysu gospodarczego i społecznego wywołanego pandemią w 2020 roku to czas refleksji nad zachowaniami, decyzjami liderów w procesie prowadzenia przedsiębiorstw do budowania pozycji rynkowej. Obserwacje, doświadczenia, wywiady prowadzone z liderami oraz pracownikami wskazują na skupianie uwagi przywódców na budowaniu relacji z załogami, skuteczne komunikowanie się, motywowanie do wypełniania zadań w nowych, szybko się zmieniających warunkach otoczenia. Jest to również czas uczenia się liderów, zdobywania nowych kwalifikacji, poszukiwania metod skutecznego podejmowania decyzji ekonomicznych i społecznych. W szybko zmieniających się warunkach trudno o gotowe rady, zalecenia, schematy. Właściwym rozwiązaniem będzie jednoczenie załogi przez lidera w poszukiwaniu sposobów zmniejszania ryzyka i prowadzenia przedsiębiorstwa ścieżką trwania na rynku.

Słowa kluczowe: lider, rola lidera w sytuacji kryzysowej, lider w zespole, rola lidera w biznesie w czasie pandemii.

Wprowadzenie

Początek 2020 roku, naznaczony pandemią koronawirusa na całym świecie, zburzył dotychczasowe myślenie o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Choć ekonomia od dawna zajmuje się kryzysami, bada je i opisuje, to jednak nadejście kolejnego wiąże się z zaskoczeniem i niedowierzaniem. Jest to tym bardziej trudne do akceptowania, że źródło kryzysu zdaje się być abstrakcyjne, a skala działania – różnorodna oraz nieprzewidywalna. Zaburzenie dotychczasowego porządku gospodarczego zwiększa niepewność przedsiębiorców oraz rodzi wiele nowych pytań, na które trudno znaleźć jednoznaczne odpowiedzi. Przedsiębiorca zostaje sam z ryzykiem, które trzeba oszacować oraz podjąć właściwe decyzje. Nikt nie potrafi skuteczniej oszacować ryzyka gospodarczego niż przedsiębiorca¹. Ta odpowiedzialność może zostać nagrodzona zwrotem z zainwestowanych środków, jeśli decyzje będą właściwe. Nie zawsze jednak tak jest. W dłuższej perspektywie ważne jest, aby część decyzji była właściwa². Pozwolą one na utrzymywanie się przedsiębiorstwa na rynku.

Celem rozważań jest krytyczne spojrzenie na rolę lidera w zarządzaniu przedsiębiorstwem w przypadku kryzysu gospodarczego. Termin *lider* może oznaczać właściciela, dyrektora, prezesa, czyli osobę, która odpowiada za prowadzenie załogi do wyznaczonego celu. Rozważania będą bazowały na literaturze przedmiotu, doświadczeniach, obserwacjach oraz rozmowach prowadzonych z liderami, a także pracownikami wielu przedsiębiorstw z różnych branż. Autor czynił to od kwietnia do czerwca 2020 roku, mając zdalne kontakty z przedsiębiorstwami. Metodyka rozumowania to zasady wnioskowania logicznego, analiza krytyczna, metody komparatywne i techniki myślenia kreatywnego. Choć kryzys pojawia się nagle, to jednak rola i zachowania lidera są kształtowane długofalowo, a zatem zasadne będzie wprowadzanie takich korekt, które pozwolą na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku, w zmienionych warunkach otoczenia. Oznacza to, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz kwalifikacjach lidera należy uwzględniać elementy, które będą przydatne w warunkach pojawienia się sytuacji kryzysu gospodarczego.

¹ F. Ballve, *Elementarz ekonomii*, Wyd. Fijorr Publishing, Wrocław 2017.

² W. Buffet, *Warren Buffet o biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Przedsiębiorczość – naturalna siła społeczeństw

Naczelnii, na pierwszy rzut oka całkiem podobni do siebie, różnią się jednak zdecydowanie w zakresie korzystania z rozumu oraz współpracy³. Można pozostawić grupie szympanсів elementy domku, kupionego np. w IKEA, jednak brak zasad współpracy uniemożliwia jego złożenie. Inaczej jest w przypadku *homo sapiens*. Ludzie, nie zawsze bez tarć, jednak mają zdolność do współpracy. Jednym z jej obszarów jest przedsiębiorczość oraz skłonność do wymiany gospodarczej. Wiąże się to z gospodarką, która funkcjonuje w ekonomii jako dziedzinie nauk społecznych. Oznacza to, że majątek, finanse, efektywność, produktywność są tak samo ważne, jak relacje międzyludzkie lub więzi społeczne. Właśnie obszar społeczny staje się wyjątkowo istotny w warunkach kryzysu gospodarczego.

Przedsiębiorczość można łączyć z talentem ludzi do rozpoznawania oraz wykorzystania okazji, kiedy zainwestowane zasoby (czas, energia, pieniądze) umożliwiają uzyskanie zwrotu. Przedsiębiorca skupia się na tym, aby powiększyć stan własnego posiadania dzięki udziałowi w procesie wymiany. To liderzy w największym stopniu odpowiadają za skuteczność zarządzania, budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz kształtowanie jego kultury organizacyjnej⁴. Trudno jednoznacznie stwierdzić, w jaki sposób tworzy się przedsiębiorczość. Może ona mieć swoje korzenie w genach, łączyć się z talentem, być efektem obserwacji, nauki, doświadczeń, także przypadku. Niezależnie od czynników, które to powodują, aktywność przedsiębiorców daje pracę innym ludziom i pozwala im zaspokajać swoje potrzeby. D. Kahneman uważa, że przedsiębiorczość to efekt optymizmu istniejącego w głowach ludzi⁵. Brak optymizmu w myśleniu to nakładanie ograniczeń mentalnych w zakresie skuteczności założenia i utrzymywania własnego przedsiębiorstwa. A zatem czas kryzysu może być areną do podejmowania wielu inicjatyw gospodarczych. W 2020 roku obserwowano takie działania w zakresie produkcji sprzętu medycznego, środków ochrony osobistej, aplikacji ułatwiających rozpoznawanie osób na

³ F. De Wall, *Małpa w każdym z nas*, Copernicus Center Press, Kraków 2019.

⁴ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017.

⁵ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

kwarantannie itp. Nowe okoliczności stają się inspiracją do podejmowania inicjatyw gospodarczych.

Wspomniany kryzys pandemii z początku 2020 roku pokazał skalę przedsiębiorczości. Na jedną dużą fabrykę samochodów przypadało wiele tysięcy małych, średnich przedsiębiorstw kooperujących z nią, które nagle stanęły wobec nowych wyzwań. W przestrzeni medialnej dominują korporacje, natomiast życie mieszkańców większości miast jest możliwe dzięki drobnym przedsiębiorcom. Rolnictwo, później rzemiosło, budowały zasoby każdej społeczności. Nawet jeśli państwo tworzy programy pomocowe dla przedsiębiorstw, to wcześniej zabrało właścicielom i pracownikom część pieniędzy (podatki, cła, opłaty). A zatem to przedsiębiorcy są siłą, która buduje dobrostan społeczności. Kiedy przedsiębiorcy doświadczają kryzysu, przekłada się to na pozostałe obszary – sztuka, kultura, edukacja. W XXI wieku właściwe jest krytyczne spojrzenie na tradycyjny model funkcjonowania państwa. Zasadne będzie wzmocnienie funkcji partnerskiego traktowania przedsiębiorstw, tworzenia ram, w których mogą one skutecznie funkcjonować. Mając odpowiednie warunki, przedsiębiorca wzmacnia państwo i jakość życia społeczeństwa. Kryzys roku 2020 przyspieszy poszukiwanie zmian w pełnieniu nowych funkcji przez państwo. Przykładem może być Hiszpania, która w czerwcu 2020 roku wprowadziła w życie, w ograniczonym zakresie, koncepcję bezwarunkowego dochodu, gwarantowanego dla wybranej części społeczeństwa.

Przewidywać nieprzewidywalne

W czasie II wojny światowej Amerykanie zniszczyli flotę Japonii na Pacyfiku, bowiem złamali kody wroga i mieli informacje o jego planach. Trudno jednak o taką sytuację w gospodarce, ponieważ działa tam wiele nierozpoznanych sił oraz zdarzeń. Niepewność jest wymiarem trudnym, z którym przedsiębiorca musi sobie radzić. W brzmieniu tytułu tego punktu są dwa aspekty – sprzeczność logiczna, a zarazem impuls do refleksji. Jeśli coś jest bowiem nieprzewidywalne, to trudno projektować (prognozować), co może się wydarzyć. Świat zmienia się dynamicznie, natura także, a to utrudnia prognozowanie⁶. Z drugiej jednak strony wiadomo, że gospodarka podlega różnym cyklom. Mechanizmy ich pojawiania się są badane, jednak

⁶ P. Tetlock, D. Gardner, *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CEDEWU, Warszawa 2017.

nadal jest więcej pytań niż odpowiedzi. Grypa „hiszpanka” nie rozwijała się tak szybko jak koronawirus. To także pokazuje stopień globalizacji świata. W XXI wieku wydarzenia w jednym kraju mogą uruchomić trudne do przewidzenia zmiany w innych krajach. Wiadomo, że rozwój danej sfery gospodarczej ma kształt sinusoidy, a to może, nawet powinno, skłaniać do przewidywania. I to jest właśnie ów drugi aspekt tego fragmentu rozważań. Bez wątpienia przedsiębiorca ma różne możliwości ubezpieczenia się od skutków ryzyka. Jeden z organizatorów turniejów tenisa regularnie się ubezpieczał na wypadek odwołania danej imprezy. W 2020 roku stało się to faktem, jednak organizator otrzymał z firmy ubezpieczeniowej środki na bieżące działania.

Dynamiczny rozwój gospodarczy świata po II wojnie ograniczał zainteresowanie przedsiębiorców budowaniem scenariuszy na temat przyszłości. Łatwość otrzymania środków pieniężnych z banków zachęcała do ograniczania zapasów. W świecie ekonomii zapas jest kosztem. Jednakże jego funkcja zmienia się w warunkach kryzysu. Własne zasoby gotówki umożliwiają wówczas funkcjonowanie przedsiębiorstwa w pierwszej fazie kryzysu. Taką rolę mogą też pełnić aktywa, które można w miarę szybko upłynnić. W przypadku każdego kryzysu bywa tak, że część przedsiębiorstw traci, natomiast część notuje wzrost. Dotyczy to także roku 2020, w którym rosła wartość akcji niektórych przedsiębiorstw farmaceutycznych. Mając rezerwy finansowe, przedsiębiorstwo może poszukać obszaru, w który można inwestować, aby wspierać tę jego część, która jest w kryzysie.

Rozważając tematykę przewidywania tego, co nieprzewidywalne, przedsiębiorstwa powinny mieć na uwadze przygotowanie się na wypadek kryzysu. Możemy tę odpowiedzialność przypisać liderowi. Powinien on znaleźć czas oraz zasoby, aby przygotować różne warianty kryzysów, które mogą wystąpić w przyszłości. Osoba lidera jest z reguły skoncentrowana na rozwoju, na wyznaczaniu kierunku, celów, motywowaniu ludzi do ich osiągania. Niezależnie od tego warto powołać zespół kilku osób, który zostanie zobowiązany do opracowania planów działania na wypadek zaistnienia kryzysu. Będzie to zadanie dodatkowe. Ważne jest jednak, aby członkowie tego zespołu systematycznie się spotykali oraz aktualizowali swoje prognozy. Będzie to skuteczne, jeśli lider wyznaczy terminy spotkań i weźmie w nich udział, aby zapoznać się z wynikami pracy zespołu. Możliwość przewidywania wszystkiego jest nierealna, jednak opracowane plany mogą być szybciej i łatwiej dostosowane do kryzysu, jaki się pojawi.

W połowie 2020 roku zarówno Unia Europejska, jak również rządy krajów, także przedsiębiorstwa, komunikowały publicznie zaniedbania w zakresie przewidywania nieprzewidywalnego. Doświadczenia z roku 2020 być może będą inspiracją do tego, aby zastanawiać się nad różnymi scenariuszami w odniesieniu do przyszłości. W tym celu właściwe będzie korzystanie z technik myślenia logicznego, które może rozpoznawać potencjalne zagrożenia wynikające z analizowania różnych scenariuszy⁷. Myślenie racjonalne, analityczne może być przeciwwagą dla emocji, którymi kierują się ludzie w swoich zachowaniach.

Myślenie abstrakcyjne – trudne dla ludzi

Szachy są niekiedy przywoływane jako gra ciekawa dla przedsiębiorców, bowiem uczy zdolności do przewidywania przyszłych ruchów własnych oraz przeciwnika. Pozwala doskonalić umiejętności myślenia, ćwiczyć uważność, całościowe spojrzenie, elastyczność oraz wariantowość. Natura ludzka od zarania dziejów była związana z podejmowaniem decyzji dotyczących rozwiązywania problemów operacyjnych. Plemiona przemieszczały się w poszukiwaniu pożywienia. Nie wymagało to myślenia abstrakcyjnego, które jest dla ludzi nie tylko trudne, ale także męczące⁸. Praca nad scenariuszami dotyczącymi przyszłości jest bez wątpienia oparta na myśleniu abstrakcyjnym. W strukturach wojskowych poszukuje się osób mających odpowiedni talent. Takie osoby są następnie szkolone w wielu wyznaczonych wcześniej aspektach. Stają się oni pracownikami sztabów. Ta metafora może być przeniesiona na grunt przedsiębiorstwa. Lider jest zobowiązany, aby zadbać o zbudowanie zespołu, który będzie się skupiał na myśleniu abstrakcyjnym. Jego rolą będzie dbałość o skład zespołu. Podstawowa zasada to poszukiwanie talentów oraz zapewnienie im odpowiednich warunków do pracy⁹.

Warte rozważenia są elementy, które mogą zapewnić wyższą skuteczność pracy takiego zespołu. Na pewno jedną z zasad, którą powinien się kierować lider, jest różnorodność. Składa się na nią wiele elementów – od wieku, wykształcenia, zainteresowań, charakteru przez pochodzenie, doświadczenia, stosunek do autorytetów lub obrona własnych racji. Warte

⁷ A. Kisielewicz, *Logika i argumentowanie*, WN PWN, Warszawa 2017.

⁸ C. Clausewitz, *O wojnie*, Wydawnictwo Mireki, Łódź 2007.

⁹ F. Fabritius, H. Hageman, *Umysł lidera*, ICAN Institute, Warszawa 2017.

rozważenia jest włączenie w skład zespołu osób introwertycznych¹⁰. Mogą to być osoby, które mają swoje zdanie, własny punkt widzenia, mają dystans do obiegowych opinii, stereotypów. Przydatny może być również udział osób, które mają umysły analityczne¹¹. Ich praca w zespole może być źródłem oryginalnego spojrzenia na prace nad scenariuszami. Będąc przygotowanym na różne warianty, łatwiej można sobie poradzić z pojawiającymi się wyzwaniem. Istotnym wsparciem dla zwiększania skuteczności pracy lidera w zespole może być korzystanie z modeli matematycznych, algorytmów, sztucznej inteligencji¹².

Kryzys skupia załogę wokół lidera

Ludzie są istotami społecznymi zorganizowanymi pod wodzą lidera. W gospodarce właściciel, założyciel przedsiębiorstwa, staje się z reguły naturalnym liderem. Jest on nie tylko obserwowany, ale jest także fundamentem dla wartości, na których będzie zbudowane przedsiębiorstwo. W 2020 roku, w czasie pandemii, poszczególne państwa skupiały się wokół szefów rządów jako liderów. Nawet kraje, które z dystansem traktują władzę, respektowały wprowadzane ograniczenia oraz zalecenia. Kryzys wiąże się z zagrożeniem, a ono zwiększa zapotrzebowanie na poczucie bezpieczeństwa. Tak jest również w przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy w instynktowny sposób oczekują opieki, pewności, obserwując oraz słuchając lidera. Sytuacja jest dla wszystkich łatwiejsza, jeśli lider ma ugruntowaną pozycję w przedsiębiorstwie. Jednak nawet wówczas, kiedy tak nie jest, pracownicy poszukują wsparcia ze strony lidera. Ludzie są istotami społecznymi, czują się lepiej w zespole, którym zawiaduje lider. Nie ma zatem niczego nienaturalnego w zachowaniach pracowników. Potrzebują poczucia bezpieczeństwa, relacji społecznych, zrozumienia, uspokojenia, stąd są bardzo uważni w procesie obserwowania oraz słuchania lidera. W przypadku rozbieżności między słowami a gestami pracownicy jako ważniejsze postrzegają komunikaty niewerbalne¹³. W rodzinie pszczolej,

¹⁰ S. Cain, *Ciszej proszę – siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.

¹¹ C. Petitcollin, *Jak lepiej myśleć*, Wydawnictwo IK, Łódź 2019.

¹² Kai-Fu Lee, *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa. Chiny, USA i przyszłość świata*, Media Rodzina, Poznań 2019.

¹³ P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, PWN, Warszawa 2010.

jeśli zginie królowa (np. pszczelarz ją niekiedy uszkodzi), w ciągu kilku minut wiedzą o tym wszystkie pszczoły (ok. 60 tys.). Może w nieco mniejszej skali, jednak w przedsiębiorstwie, w różny sposób, w różnych formach, rozchodzą się informacje o gestach i słowach lidera. W ten sposób w jedno spleta się sfera komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej.

Lider ostoją pewności pracy

Można spędzać długie godziny na dyskusjach na temat sensu życia człowieka oraz jego potrzeb. Jedną z ważniejszych jest potrzeba bycia użytecznym, angażowania się na rzecz wspólnego dobra. To praca. Nikt nie będzie w pełni szczęśliwy, jeśli nie będzie miał możliwości pracy. Brak zajęcia destrukcyjnie wpływa na ludzi.

Zgodnie z wcześniejszymi wywodami to przedsiębiorca zapewnia pracę tym, którzy jej poszukują. A zatem jego obecność w zespole jest gwarancją, że czas będzie wypełniony pracą, która przyniesie odpowiednie wynagrodzenie. W czasie kryzysu i rosnącego bezrobocia obawy przed utratą pracy są naturalne. Zaangażowanie pracowników rośnie, jeśli mają pewność zatrudnienia. Utrzymanie załogi może być jedną z ważniejszych wartości dla przedsiębiorstwa. W XXI wieku to kwalifikacje pracowników są istotnym elementem budowania pozycji rynkowej. Uzyskanie wsparcia państwa w utrzymaniu pracowników (np. zwolnienie ze składek ubezpieczenia) dobrze służy bezpieczeństwu zatrudnienia.

Okres kryzysu może być wykorzystany przez lidera do podnoszenia kwalifikacji własnych oraz pracowników. Plan rozwoju osobistego lidera to narzędzie, które pozwoli budować jego moc w zarządzaniu zespołem¹⁴. To zadanie dla lidera. Natomiast druga kwestia to szkolenia pracowników w celu podnoszenia ich profesjonalizmu. W przypadku kryzysu zwiększa się popyt na usługi edukacyjne. Firmy szkoleniowe mają niewykorzystany potencjał. W takiej sytuacji można nawiązać współpracę, nawet na szczególnych warunkach (np. rozłożenie płatności w czasie), aby zapewnić pracownikom możliwość doskonalenia się. Drugim wymiarem takiego działania będzie również motywowanie pracowników.

Można mieć także na uwadze elastyczność pracowników w podejściu do utrzymania miejsc pracy. Okazuje się, że pracownicy są gotowi

¹⁴ D. Hawkins, *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo, Warszawa 2012.

zaakceptować krótkotrwale obniżenie wynagrodzeń, aby utrzymać pracę oraz pomóc liderowi trwać na rynku. W maju 2020 roku w wielu klubach piłki nożnej w Europie zawodnicy zgodzili się na obniżenie swoich wynagrodzeń, aby klub utrzymał płynność finansową.

Każde przedsiębiorstwo jest w unikatowej sytuacji. Tam, gdzie trwa produkcja, załoga jest zajęta i ma większe poczucie bezpieczeństwa. Inaczej może być tam, gdzie nie ma popytu, gdzie załoga nie ma normalnego rytmu pracy. W takich sytuacjach ważne jest, aby lider zadbał o aktywność. Jednym z narzędzi mogą być wspomniane szkolenia.

Komunikacja z pracownikami

Warunki kryzysu wywołują silną potrzebę konsolidacji pracowników przedsiębiorstwa. Obecność lidera wśród załogi to istotny element wzmacniania organizacji. Interesującym przykładem może być obecność króla Jerzego VI w Londynie w czasie nalotów Luftwaffe podczas II wojny światowej. Mieszkańcom Londynu łatwiej było trwać i stawiać opór nazistom, kiedy wiedzieli, że król jest z nimi. Pojawiał się na ulicach, rozmawiał z mieszkańcami. Model mentalny, siła psychiczna lidera oraz pracowników mają swoje korzenie w konsolidacji wokół lidera. Poza obecnością ważne są także formy oraz sposoby komunikowania się lidera z pracownikami.

Wspomniano wcześniej, że komunikacja jest spoiwem dla zespołów, a także warunkiem trwania organizacji na rynku. Sfera społeczna w dużej mierze bazuje na obecności ze sobą, na kontaktach. W połowie 2020 roku, kiedy znoszono w różnych krajach ograniczenia, duża część osób na masową skalę pojawiła się na plażach i w parkach. Oznacza to potrzebę kontaktów międzyludzkich jako podstawową potrzebę ludzi. Być może trzeba z dystansem podejść do teorii piramidy potrzeb. Być może właściwe byłoby traktowanie potrzeb jako swego rodzaju kręgu, areny, bez nadawania im hierarchii. Sytuacja kryzysowa pozwala na krytyczne spojrzenie na dotychczasową wiedzę na temat funkcjonowania sfery gospodarczej oraz społecznej.

W opracowaniach dotyczących komunikacji interpersonalnej na pierwszym miejscu omawia się komunikację werbalną. Tymczasem większe znaczenie ma komunikacja niewerbalna. W przypadku sprzeczności między słowami a gestami ludzie postrzegają gesty jako bardziej wiarygodne. Wiedząc o tym, na początek odwołamy się do sfery komunikacji niewerbalnej. Byłoby właściwe, aby lider miał to na uwadze, zarządzając

przedsiębiorstwem. Ma to o wiele większe znaczenie właśnie w przypadku kryzysu gospodarczego.

Sfera komunikacji niewerbalnej obejmuje wiele różnych obszarów. Trudno analizować wszystkie najdrobniejsze jej elementy. Istota zachowań lidera dotyczy bardziej ogólnego spojrzenia. I do tego się dalej odwołamy. Zanim lider wypowie jakiegokolwiek słowo, może przekazywać komunikaty swoim wyglądem, sylwetką, ubiorem, spojrzeniem, gestami, dynamiką ruchów itp. Jest rzeczą zrozumiałą, że przedsiębiorca dostrzega ryzyko wzmagane przez kryzys, a to wpływa na jego myśli, a dalej – postawę oraz inne wymienione elementy. Świadomość istnienia tej pułapki to impuls do kontrolowania swoich zachowań przez lidera w odniesieniu do komunikacji niewerbalnej. Zadbana sylwetka, stosowny ubiór, porządek na biurku – to elementy wzmacniające pewność siebie¹⁵. Każde przedsiębiorstwo ma własne standardy związane ze sposobami ubierania się. Ważne, aby lider utrzymywał te standardy, kiedy przebywa w przedsiębiorstwie, kontaktuje się z pracownikami. Wyprostowana sylwetka oraz dynamika gestów przenoszą się na poczucie pewności i bezpieczeństwa pracowników. Wniosek ogólny jest taki, aby lider w świadomy sposób komunikował się ze współpracownikami w odniesieniu do sfery niewerbalnej.

Komunikacja to spójność obszaru niewerbalnego oraz werbalnego. W odniesieniu do sfery werbalnej istotne jest mówienie oraz słuchanie. W modelach komunikacji werbalnej pojawiały się elementy nazywane barierami¹⁶. Do 2020 roku nie zdawano sobie sprawy, że tego typu barierą mogą być maseczki. Ograniczają one skuteczność komunikacji tak w odniesieniu do obszaru werbalnego, jak i niewerbalnego. Trudno czasem zrozumieć wypowiedziane przez partnera słowa. Niekiedy trzeba nienaturalnie podnosić głos, aby informacja dotarła do drugiej osoby. Jeszcze większym kłopotem jest ograniczona mikroekspresja twarzy, która odpowiada za przekazywanie wielu komunikatów niewerbalnych. Barierą może być także utrzymywanie dystansu fizycznego (np. dwa metry). W kulturze polskiej relacje między ludźmi tworzyło witanie się, podawanie sobie dłoni. Ograniczenie tej możliwości także utrudnia skuteczne komunikowanie się lidera z pracownikami. Warto jednak o tym rozmawiać, bowiem

¹⁵ M. Cymes, *Twój mózg. Jak zadbać o siebie naprawdę*, Wyd. Andromeda, Kraków 2019.

¹⁶ R. Adler, L. Rosenfeld, R. Proctor, *Relacje interpersonalne*, Rebis, Poznań 2007.

świadomość obiektywnie istniejących barier wzmacnia energię i zaangażowanie pracowników.

W każdym przedsiębiorstwie są akceptowane przyjęte zasady mówienia. Lider może je długofalowo zmieniać, jednak w danym czasie należy się do nich stosować. Kultura przedsiębiorstwa to kwestia złożona, budowana w długim czasie. A zatem sposób, formy mówienia będą jej elementem. W tym przypadku lider powinien dostosować się do sytuacji, do oczekiwań pracowników. Niekiedy powinien podnieść głos, budować dystans, mówić zdecydowanie, aby motywować zespół do realizacji zadań. Niekiedy natomiast może wybrać formy spokojnej, partnerskiej rozmowy. Posiadana wiedza oraz doświadczenie mogą być istotnym wsparciem dla podejmowanych w tym zakresie przez lidera decyzji.

Kluczowym jednak obszarem komunikowania się lidera z pracownikami w sytuacji kryzysu jest jego zdolność do słuchania.

Strategiczna odpowiedzialność lidera

W literaturze pojawiają się poglądy mówiące o kryzysie przywództwa. Trudno znaleźć natomiast argumenty, które by potwierdzały prawdziwość tej tezy. Wiedza na temat skuteczności przywództwa jest coraz bogatsza. Na uczelniach wyższych są oferowane wykłady z zakresu przywództwa. Przedsiębiorstwa wydają coraz więcej środków na podnoszenie kwalifikacji liderów. To kluczowe argumenty przemawiające przeciw tezie o kryzysie przywództwa. Należy zachować dystans do powtarzania stereotypu, który nie jest oparty na dowodach. Być może ludzie zrzucają odpowiedzialność za skutki swoich zachowań na inne podmioty, w tym na liderów. Oni jednak radzą sobie coraz lepiej. Pojawiają się przedsiębiorstwa, które tworzą ekologiczne towary i usługi, nowe generacje sprzętu medycznego, budują sztuczną inteligencję, co ma naprawiać szkody wywołane nieracjonalną konsumpcją czy niszczeniem zasobów świata. Presja konsumentów, wyborców, polityków na wzrost ekonomiczny, na maksymalizowanie mierników bogactwa narodowego może być źródłem egoistycznego spoglądania na potrzeby z pomijaniem tych elementów, które dotyczą dobrostanu całego ekosystemu¹⁷. Obserwując zachowania liderów w okresie pandemii, można zauważyć ich zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstw i załóg w bezpiecznym kierunku. Okres pandemii to czas formułowania wniosków dla

¹⁷ T. Bova, *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2019.

siebie. Nie ma niczego złego w podejmowaniu błędnych decyzji. Nie powinno się natomiast zdarzać, aby nie wyciągać z nich wniosków dla siebie. Własne koncepcje realizowane są z większym zaangażowaniem niż cudze, narzucane z zewnątrz. Uzasadnia to konieczność systematycznej pracy lidera z zespołem na rzecz analizowania bieżącej sytuacji i wytyczanie kierunku rozwoju długofalowego. Wobec zmian w otoczeniu, opisywanych przez model VUCA¹⁸, horyzont myślenia strategicznego należy skracać. Czas pandemii zwiększa wrażliwość w zarządzaniu na zmienność otoczenia, wysoką niepewność, złożoność oraz niejednoznaczność. W takich warunkach niezbędne jest wykorzystanie wszystkich możliwych zasobów do poszukiwania uzasadnienia dla podejmowania kluczowych decyzji. Lider, także jego najbliższe otoczenie, potrzebują kontaktów z rynkiem. One są ważne z punktu widzenia doświadczeń, informacji, bowiem to one są podstawą szacowania ryzyka oraz podejmowania właściwych decyzji.

Konkluzje końcowe

Jesienią sikorka podwaja swoją wagę, aby zgromadzone zapasy tłuszczu umożliwiły jej przetrwanie zimy. Można wątpić, że czyni to świadomie. Raczej kieruje się instynktem. Liderzy, wyposażeni w mózgi, w narzędzia do myślenia, są znacznie bardziej skuteczni w swoich działaniach. Każdy lider znajduje się w unikatowej sytuacji. W najbardziej nawet doskonałych programach kształcenia nie znajdzie gotowych recept na wyzwania, przed którymi staje. Korzystając z wiedzy, doświadczeń, zdolności analitycznych, wsparcia zespołu – podejmuje decyzje. Kryzys to konieczność korzystania z własnych zasobów intelektualnych, uczenia się w celu podejmowania szybkich decyzji. Złudzeniem jest myślenie, że można się dokładnie przygotować na kryzys. Jest on zawsze mniejszym bądź większym zaskoczeniem. Za właściwe można uznać, aby od czasu do czasu wykonywać w zespole symulacje intelektualne dotyczące potencjalnego kryzysu. Łatwiej sobie z nim poradzić, będąc przygotowanym.

Czas pandemii unaoczniał siłę oraz skalę potrzeb związanych z rolą lidera w przedsiębiorstwie. W oczach pracowników ważna okazała się obecność lidera wśród załogi, jego spokój, opanowanie, skupienie na zasadniczych

¹⁸ *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, (VUCA) – zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność* [w:] R. Mrówka, P. Wachowiak, *Kształtowanie liderów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

wyzwaniach. Wysoko oceniono także decyzje oraz działania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa pracownikom. Wskazywano także na właściwe formy komunikowania się, na transparentność informacji. Podkreślano również zapewnianie pomocy w organizowaniu pracy zdalnej. Były także uwagi o udzielaniu wsparcia rodzinom pracowników. Te wszystkie elementy przekładały się na efekt, jakim było skuteczne motywowanie pracowników do wykonywania zadań.

Nie ulega wątpliwości, że liderzy sformułowali wiele użytecznych dla siebie wniosków. Będą one dla nich użyteczne, bowiem koronawirus pozostanie już stałym elementem otoczenia. Niezależnie od tego pojawią się kolejne wyzwania. Gospodarka rozwija się cyklicznie i należy mieć to na uwadze, pracując nad własnymi kwalifikacjami przywódczymi. Obserwując otoczenie, zachowanie innych, także własne, liderzy formułują oryginalne zasady, które są efektem uczenia się, doskonalenia strategii zarządzania przedsiębiorstwami¹⁹. Wiedza, doświadczenia zebrane w okresie pandemii pozostaną trwałym i ważnym zasobem niematerialnym w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz pełnieniu roli lidera w zespole.

Bibliografia

1. Adler R., Rosenfeld L., Proctor R., *Relacje interpersonalne*, Rebis, Poznań 2007.
2. Ballve F., *Elementarz ekonomii*, Wyd. Fijorr Publishing, Wrocław 2017.
3. Bova T., *IQ wzrostu*, MT Biznes, Warszawa 2019.
4. Buffet W., *Warren Buffet o biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010.
5. Cain S., *Ciszej proszę – siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, MT Biznes, Warszawa 2012.
6. Clausewitz C., *O wojnie*, Wydawnictwo Mireki, Łódź 2007.
7. Cymes M., *Twój mózg. Jak zadbać o siebie naprawdę*, Wyd. Andromeda, Kraków 2019.
8. Dalio R., *Zasady*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2019.
9. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
10. Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, PWN, Warszawa 2010.
11. Fabritius F., Hagemann H., *Umysł lidera*, ICAN Institute, Warszawa 2017.

¹⁹ R. Dalio, *Zasady*, Agora, Warszawa 2019.

12. Hawkins D., *Siła czy moc. Ukryte determinanty ludzkiego zachowania*, Virgo, Warszawa 2012.
13. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
14. Kai-Fu Lee, *Inteligencja sztuczna, rewolucja prawdziwa. Chiny, USA i przyszłość świata*, Media Rodzina, Poznań 2019.
15. Kisielewicz A., *Logika i argumentowanie*, WN PWN, Warszawa 2017.
16. Mrówka R., Wachowiak P., *Kształtowanie liderów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
17. Petitcollin C., *Jak lepiej myśleć*, Wydawnictwo IK, Łódź 2019.
18. Tetlock P., Gardner D., *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania*, CEDEWU, Warszawa 2017.
19. De Wall F., *Małpa w każdym z nas*, Copernicus Center Press, Kraków 2019.

Rozdział 3

dr Dobrochna Sztajerska

Małopolska Uczelnia Państwowa
im. rtm. W. Pileckiego w Oświęcimiu

Cechy osobowości współczesnego menedżera – systematyczny przegląd literatury

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie systematycznego przeglądu literatury jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji dotyczących badań w wybranym obszarze tematycznym. Natomiast w ramach samego systematycznego przeglądu literatury starano się zidentyfikować stan aktualnej wiedzy w zakresie pomiaru osobowości menedżerów w ogóle oraz mierzonej przy pomocy narzędzi opartych na tzw. Teorii Wielkiej Piątki. Zmierzano do odpowiedzi na pytania, w jakim kontekście najczęściej bada się osobowość menedżerów i jakimi najczęściej narzędziami dokonuje się pomiaru osobowości. Zdecydowano się na wybór takiego zakresu tematycznego, ponieważ osobowość jako konstrukt jest chętnie badana przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych: od psychologów przez socjologów po osoby reprezentujące obszar nauk o zarządzaniu i ciekawym wydało się skonfrontowanie badań nad osobowością menedżerów z możliwym kontekstem, w jakim się ją bada, przyszłością badań nad tym obszarem tematycznym oraz dziedzinami najbardziej zainteresowanymi badaniami w tym zakresie.

Słowa kluczowe: osobowość menedżerów, Wielka Piątka, systematyczny przegląd literatury.

Wprowadzenie

Osobowość jako konstrukt jest chętnie badana przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych – od psychologów, przez socjologów, po osoby reprezentujące obszar nauk o zarządzaniu. Choć nie ma jednej definicji, którą akceptowaliby wszyscy teoretycy osobowości, można stwierdzić, że osobowość jest to wzorzec względnie trwałych cech i unikalnych dla jednostki charakterystyk, które nadają jej zachowaniu spójność i wyjątkowość¹. Większość definicji skupia się właśnie na wzorcach zachowań i cechach, które mogą pomóc przewidzieć i wyjaśnić zachowanie danej osoby. Wyjaśnienia dotyczące osobowości mogą koncentrować się na różnych wpływach – od genetycznych wyjaśnień cech osobowości po rolę środowiska i doświadczenie w kształtowaniu osobowości jednostki. Czynniki środowiskowe, które mogą odgrywać rolę w rozwoju i wyrażaniu osobowości, obejmują między innymi style wychowania oraz postawy rodzicielskie i kulturę. To, w jaki sposób wychowuje się dzieci, może zależeć od indywidualnych osobowości i stylów rodzicielskich opiekunów, a także norm i oczekiwań różnych kultur. Ciekawym zatem wydaje się, jaką rolę odgrywa osobowość menedżera w kształtowaniu postaw pracowników, kultury organizacyjnej, dojrzałości organizacji czy też satysfakcji z kariery zawodowej itd.

Systematyczny przegląd literatury (SPL) identyfikuje, wybiera i krytycznie ocenia badania w celu udzielenia odpowiedzi na jasno sformułowane pytanie². Może nią być na przykład informacja dotycząca tego, na ile dany obszar został już zbadany, czy wciąż istnieje potrzeba eksplorowania danej tematyki lub też czy w ramach przeglądu zidentyfikowano jakieś luki poznawcze dające szansę na zrealizowanie badań wnoszących wkład do nauki.

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie systematycznego przeglądu literatury jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji dotyczących badań w wybranym obszarze tematycznym. Zatem celem było bardziej przedstawienie metodyki niż precyzyjne trzymanie się jednego zakresu, stąd ujęcie i opisanie w niniejszym opracowaniu zarówno

¹ J. Feist, G.J. Feist, T-A. Roberts, *Theories of personality*, New York 2013, s. 7.

² D. Sambunjak, M. Cumpston, C. Watts, *Module 1: Introduction to conducting systematic reviews* [w:] *Cochrane Interactive Learning: Conducting an intervention review*, <https://training.cochrane.org/interactivelearning/module-1-introduction-conducting-systematic-reviews> [dostęp: 1.07.2020 r.].

wąskiego, jak i szerokiego zakresu wyszukiwań. Badań nad osobowością, od czasów pracy Lorda, De Vadera i Alligera³ wydanej w 1986 roku, było niewątpliwie wiele (tylko w bazie EBSCO po 1986 roku znalazło się ponad 350 tys. publikacji recenzowanych⁴), również wielu badaczy wciąż podejmuje badania osobowości menedżerów w różnych kontekstach (na bazie przeglądu zidentyfikowano ich co najmniej kilkanaście). Dla autorki niniejszego opracowania znaczenie miały również konkretne narzędzia badawcze stosowane do pomiaru osobowości, a szczególnie Inwentarz osobowości NEOAC Costy’ego i McCrae’a.

Teorie osobowości

W literaturze można odnaleźć wiele modeli teoretycznych zajmujących się osobowością. Wśród nich znajdują się między innymi teorie czynnikowe, uczenia się, humanistyczne, psychodynamiczne lub też systemowe. Z uwagi na to, że w ramach niniejszego opracowania znaczenie dla systematycznego przeglądu literatury, dokonanego w dalszej części pracy, będzie miała tylko jedna z teorii czynnikowych, Costy’ego i McCrae’a (1992) – to zostanie ona poniżej opisana nieco dokładniej⁵.

Model Costy’ego i McCrae’a (NEOAC lub OCEAN⁶) osadza się na pięciu głównych czynnikach charakteryzujących osobowość każdego człowieka i są to: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność⁷. Każdy z czynników jest opisywany przez sześć skal, które łącznie tworzą 30 czynników (Tabela 1).

³ R.G. Lord, C.L. De Vader, G.M. Alliger, *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures* [w:] „Journal of Applied Psychology” 1986, 71(3), s. 402.

⁴ W obszarze *bussines, sociology, psychology*.

⁵ W celu poszerzenia wiedzy z zakresu różnych teorii osobowości można sięgnąć do jednej z licznych pozycji, np.: J. Strelau: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2: Psychologia ogólna. Osobowość jako zespół cech*, Gdańsk 2000, s. 525–560; A. Beauval, A. Gałdowa (red.), *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości. Czynnikowe ujęcie osobowości (osobowość w świetle różnic indywidualnych)*, Kraków 1999, s. 235–255.

⁶ Akronim stworzony z pierwszych pięciu liter ujętych cech: N – *neuroticism*, E – *extra-version*, O – *openness*, A – *agreeableness*, C – *conscientiousness*.

⁷ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Warszawa 2010, s. 12 i n.

Tabela 1. Model Wielkiej Piątki wg Costy'ego i McCrae'a

Neurotyczność	Ekstrawersja	Otwartość na doświadczenie	Ugodowość	Sumienność
lęk	serdeczność	wyobraźnia	zaufanie	kompetencje
agresywna wrogość	towarzyskość	estetyka	prostolinijność	skłonność do porządku
depresyjność	asertywność	uczucia	altruizm	obowiązkowość
nadmierny samokrytycyzm	aktywność	działania	ustępliwość	dążenie do osiągnięć
impulsywność	poszukiwanie doznań	idee	skromność	samodyscyplina
nadwrażliwość	emocje pozytywne	wartości	skłonność do rozczulania się	rozważa

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Zawadzki, *Inwentarz osobowości...*, dz. cyt., s. 12 i n.

Poziom powyższych cech mierzy się na skali stenowej, gdzie 1 i 2 oznaczają bardzo niski poziom danego czynnika, a 9–10 bardzo wysoki. Pomiaru można dokonywać przy pomocy dwóch inwentarzy: Kwestionariusza NEO-PI-R, który jest dokładny, ale czasochłonny, ponieważ zawiera 240 stwierdzeń i pozwala na pomiar zarówno czynników Wielkiej Piątki, jak i ich podskal, oraz Kwestionariusza NEO-FFI, który składa się z 60 stwierdzeń i mierzy tylko czynniki główne.

To, dlaczego cechy osobowości mogą mieć znaczenie w pracy zawodowej, wyjaśnia fakt, że:

- 1) istnieją realnie, mają zatem znaczenie dla przystosowania się jednostki do środowiska, również zawodowego, np. osoby uważane za liderów mają niższy niż średni poziom neurotyczności i wyższy otwartości, doświadczanie wypalenia zawodowego wiąże się z poziomem neurotyzmu, a ugodowość nie sprzyja osiągnięciu wysokich przychodów⁸;

⁸ T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, M.W. Gerhardt, *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review* [w:] „The Journal of Applied Psychology” 2002, 87/(4), s. 765–780; P. Mehta, *Personality as a predictor of burnout among managers of manufacturing industries* [w:] „Journal of the Indian Academy of Applied Psychology” 2012, 32, s. 321–328; T.A. Judge, B.A. Livingston, C. Hurst, *Do nice guys and gals really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2012, 102/(2), s. 390–407.

- 2) są niezmiennie, choć z wiekiem czy w przypadku niektórych chorób mogą się zmieniać⁹, zatem starszy i młodszy przełożony mogą się różnić pod względem zarządzania zespołem;
- 3) są uniwersalne, co oznacza, że występują w ramach każdej kultury, rasy lub płci, choć np. w przypadku tej ostatniej zmiennej występują różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami¹⁰, co sprowadza się do tego, że sposób zarządzania również może być różny;
- 4) są biologicznie uwarunkowane i w zależności od czynnika charakteryzuje je określony stopień odziedziczalności¹¹.

Powyższe wskazują na to, że osobowość menedżera może znacząco wpływać na sposób zarządzania zespołem, procesem itd. Są jednak badania, które wskazują, że znaczenie cech osobowości jako predyktorów sukcesu zawodowego jest niskie¹², choć jest ich zdecydowanie mniej i często po czasie inne badania potwierdzają jednak pierwotne wyniki¹³. Inną kwestią jest to, że chociaż wczesne badania leksykalne w języku angielskim wskazały pięć dużych grup cech osobowości, nowsze i bardziej wszechstronne badania międzyjęzykowe dostarczyły dowodów dla sześciu dużych grup, zamiast pięciu. Tych sześć grup stanowi podstawę modelu struktury osobowości HEXACO¹⁴. Na podstawie tych ustaleń zasugerowano, że system

⁹ T.B. Robins Wahlin, G.J. Byrne, *Personality changes in Alzheimer's disease: a systematic review* [w:] „International Journal of Geriatric Psychiatry” 2011, 26/(10), s. 1019–1029.

¹⁰ P.T. Costa, A. Terracciano, R.R. McCrae, *Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2001, 81/(2), s. 322–331.

¹¹ T.J. Bouchard, M. McGue, *Genetic and environmental influences on human psychological differences* [w:] „Journal of Neurobiology” 2003, 54/(1), s. 4–45.

¹² F.P. Morgeson, M.A. Campion, R.L. Dipboye, J.R. Hollenbeck, K. Murphy, N. Schmitt, *Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts* [w:] „Personnel Psychology” 2007, 60/(3), s. 683–729.

¹³ R. Rosenthal, *How are we doing in soft psychology?* [w:] „American Psychologist” 1990, 45/(6), s. 775–777; J.E. Hunter, F.L. Schmidt, M.K. Judiesch, *Individual differences in output variability as a function of job complexity* [w:] „Journal of Applied Psychology” 1990, 75, s. 28–42.

¹⁴ Model HEXACO osadza się na następujących cechach: uczciwość-pokora, emocjonalność, ekstrawersja, ugodowość, sumienność i otwartość, co częściowo pokrywa się z modelem Wielkiej Piątki.

Wielkiej Piątki powinien zostać zastąpiony przez HEXACO lub zmieniony w celu lepszego dostosowania do dowodów leksykalnych¹⁵.

Zarys metodyki systematycznego przeglądu literatury

Systematyczny przegląd literatury polega na zaplanowaniu dobrze przemyślanej strategii wyszukiwania, która koncentruje się na określonych pytaniach lub odpowiada na nie. Przegląd identyfikuje rodzaj informacji wyszukiwanych, krytykowanych i zgłaszanych w znanych ramach czasowych. Wyszukiwane hasła, strategie wyszukiwania (w tym nazwy baz danych, platformy, daty wyszukiwania) i ograniczenia muszą zostać uwzględnione w przeglądzie.

Pittway przedstawia siedem kluczowych zasad systematycznych przeglądów literatury¹⁶:

- 1) transparentność – zgodność z procedurami;
- 2) przejrzystość – dostęp do informacji, wiedza o sposobie podejmowania decyzji, zrozumiałość procedury podejmowania decyzji i realizacji procesu przeglądu literatury;
- 3) integracja – spójność informacji;
- 4) koncentracja – skupienie na określonym zakresie;
- 5) równość – każda publikacja ma taką samą szansę na poddanie jej ocenie;
- 6) dostępność – zarówno z punktu widzenia autora, jak i czytelników;
- 7) zasięg – objęcie zakresem jak najszerszego zbioru publikacji.

Systematyczny przegląd literatury wywodzi się z medycyny i jest powiązany z praktyką opartą na dowodach (ang. *evidence-based practice*). Rozwój praktyki opartej na dowodach doprowadził do coraz większej różnorodności rodzajów przeglądów. Porównano nawet 14 ich typów, wymieniając mocne i słabe strony każdego z nich¹⁷. W Tabeli 2. przedstawiono porównanie pomiędzy systematycznym przeglądem literatury a standardowym przeglądem.

¹⁵ M.C. Ashton, K. Lee, L.R. Goldberg, *A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2004, 87/(5), s. 707–21; M.C. Ashton, K. Lee, R.E. de Vries, *The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality factors: a review of research and theory* [w:] „Personality and Social Psychology Review” 2014, 18/(2), s. 139–52.

¹⁶ D. Sambunjak, dz. cyt.

¹⁷ M.J. Grant, A. Booth, *A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies* [w:] „Health Information & Libraries Journal” 2009, 26/(2), s. 91–108.

Tabela 2. Analiza porównawcza systematycznego przeglądu literatury i przeglądu literatury¹⁸

Obszar	Systematyczny przegląd literatury	Przegląd literatury
Definicja	Ogólny przegląd badań skupiający się wokół pytania, które zmierza do identyfikacji, selekcji, syntezy i oceny wszystkich wysokiej jakości badań istotnych z punktu widzenia tego pytania	Jakościowe podsumowanie wyników w zakresie danego tematu przy użyciu nieformalnych lub subiektywnych metod zbierania i interpretowania badań
Cel	Odpowiedź na określone pytanie Eliminacja stronniczości	Podsumowanie lub przegląd tematu
Pytanie – problem badawczy	Jasno zdefiniowane i możliwe do odpowiedzenia na nie Zaleca się wykorzystanie modelu PICO ¹⁸ do jego sformułowania	Ogólny temat albo szczegółowy problem
Składowe	Z góry określone kryteria kwalifikowalności Strategia systematycznego wyszukiwania Ocena istotności ustaleń Interpretacja i prezentacja wyników Wykaz publikacji	Wprowadzenie Metoda Dyskusja Wnioski Wykaz publikacji
Liczba autorów	Trzech albo więcej	Jeden albo więcej
Zakres czasowy	Miesiące – lata Średnio – 18 miesięcy	Tygodnie/miesiące
Wymagania	Głęboka wiedza z zakresu tematyki Wyszukiwanie we wszystkich istotnych bazach Zasoby analizy statystycznej (do metaanalizy)	Zrozumienie tematu Przeszukiwanie jednej albo większej liczby baz
Wartość	Powiązanie praktyki z teorią Wspieranie praktyki opartej na dowodach	Podsumowanie publikacji z danej tematyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Kysh, *Difference between a systematic review and a literature review*, https://figshare.com/articles/Difference_between_a_systematic_review_and_a_literature_review/766364 [dostęp: 3.07.2020 r.].

¹⁸ Model PICO – P – (*problem/population*) problem/populacja, I – (*indicator*) wskaźnik, C – (*comparison*) porównanie; O – (*outcome*) wynik.

Porównanie przedstawione w tabeli 2 wskazuje na bardziej zaawansowany charakter systematycznego przeglądu literatury, który opiera się na dowodzie obiektywnym, statystycznych analizach, określonym celu i daje podstawy do przeprowadzenia najbardziej zaawansowanego przeglądu wśród badań nad literaturą – metaanalizy. W przeciągu ostatnich dwudziestu lat oparte na dowodach podejście do podejmowania decyzji stało się regułą w obszarze badań. Zwiększyło to świadomość konieczności wykorzystywania różnych dowodów lub badań, a nie opierania się tylko na ilościowych i jakościowych paradygmatach badawczych. Coraz powszechniejsza stała się praktyka wykorzystywania informacji z już przeprowadzonych badań. Dowody można podzielić zgodnie z ich hierarchią, gdzie bierze się pod uwagę różne rodzaje dowodów. Przeglądy systematyczne, a także metaanalizy są uznawane za najistotniejsze w hierarchii, podczas gdy jakościowe analizy przypadków czy opinie ekspertów znajdują się najniżej¹⁹.

Tranfield i inni omawiają genezę opartego na dowodach podejścia do przeglądu literatury i jego zastosowania w innych dyscyplinach, w tym w zarządzaniu i nauce²⁰.

Jak zauważa Czakon, SPL może mieć trzy zasadnicze cele: rozpoznawczy, wyłaniający luki badawcze i sprawozdawczy ze stanu wiedzy, a jego istotą jest odpowiedź na potrzebę możliwego do sprawdzenia i wiarygodnego ze względu na rygor metodycznego postępowania przegląd stanu wiedzy, wybór właściwej literatury spośród dostępnych baz oraz stosowanie ilościowych technik opisu i analizy literatury²¹.

Procedura systematycznego przeglądu literatury w ramach badań własnych

Przegląd systematyczny powinien odbywać się zgodnie z jasno określoną procedurą lub planem, w których kryteria są jasno określone przed przeprowadzeniem przeglądu (Ilustracja 1). Jest to kompleksowe, przejrzyste wyszukiwanie i przeprowadzone w wielu bazach danych oraz „szarej

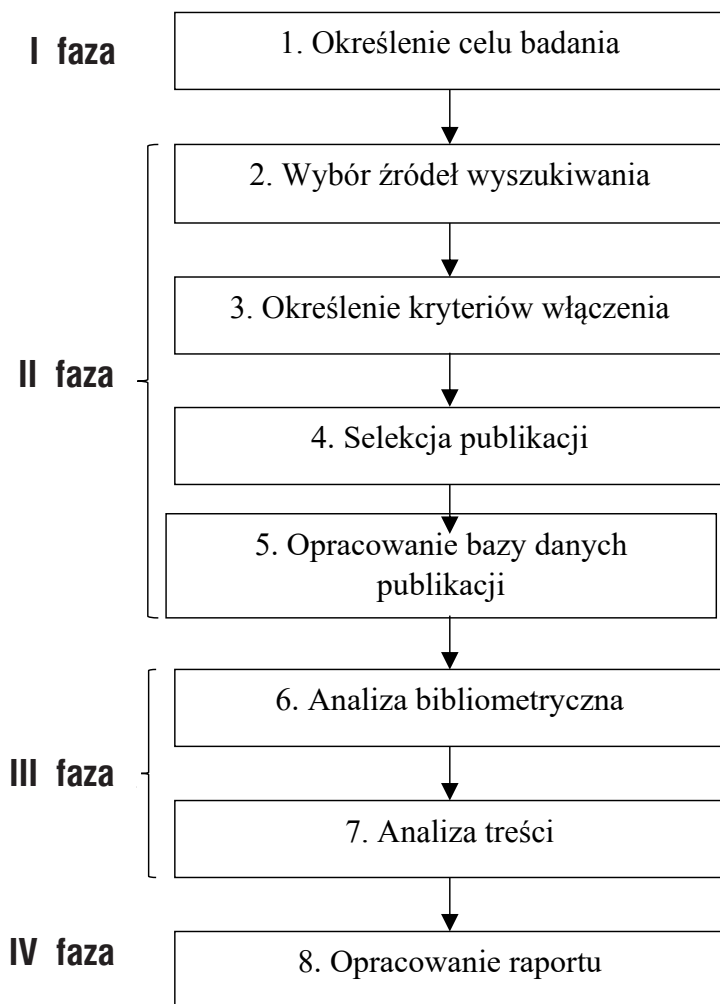
¹⁹ D. Evans, *Hierarchy of evidence: a framework for ranking evidence evaluating healthcare interventions* [w:] „Journal of Clinical Nursing” 2003, 12/(1), s. 77–84.

²⁰ D. Tranfield, D. Denyer, P. Smart, *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review* [w:] „British Journal of Management” 2003, 14(3), s. 207–22.

²¹ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013, s. 47–67.

literaturze”²², które mogą być powielane i reprodukowane przez innych badaczy.

Ilustracja 1. Procedura systematycznego przeglądu literatury



Źródło: opracowano na podstawie: W. Czakon, dz. cyt., s. 52.

²² Często nierecenzowane publikacje, do których trudno dotrzeć standardowymi kanałami.

W fazie pierwszej określono cel badania, którym było zidentyfikowanie stanu aktualnej wiedzy w zakresie pomiaru osobowości menedżerów w ogóle oraz mierzonej przy pomocy narzędzi opartych na tzw. Teorii Wielkiej Piątki. Próbowano odpowiedzieć na pytanie, w jakim kontekście najczęściej bada się osobowość menedżerów i jakimi najczęściej narzędziami dokonuje się pomiaru osobowości. W ramach fazy drugiej sięgnięto do trzech cyfrowych baz pełnotekstowych: EBSCO (wersja angielskojęzyczna), Scopus oraz Google Scholar (GS) i tekstów udostępnionych przez autorów za pośrednictwem ResearchGate, przy czym te ostatnie wliczono do artykułów w bazie, w której artykuł odnaleziono albo można było znaleźć. Następnie na bazie słów kluczowych, stanowiących kryteria wyszukiwania, dokonano selekcji publikacji. Wzięto pod uwagę zarówno tytuły, słowa kluczowe (KW – *keywords*), słowa kluczowe podane przez autora publikacji (AKW – *author-supplied keywords*) oraz abstrakty. Z uwagi na odnalezienie artykułów spełniających specyficzne wymagania szukanymi słowami były: (w szerokim zakresie) *manager's personality* oraz (zawężone do) AND „NEO” (Tabela 3).²³

Tabela 3. Baza publikacji z zakresu badania osobowości menedżerów

Kryteria wyszukiwania	EBSCOEn	Scopus	GS
<i>manager's personality</i> – tytuł, abstrakt, (A)KW	16 756	2395	18 300
„NEO” – tytuł, abstrakt, (A)KW	310	51	44
artykuły recenzowane przed selekcją ²	90	46	33
Razem	169		

Źródło: opracowanie własne.

²³ We wszystkich dostępnych obszarach wyszukiwania.

W ramach wykorzystanej do badań metody dane gromadzono z wykorzystaniem następujących kryteriów włączenia:

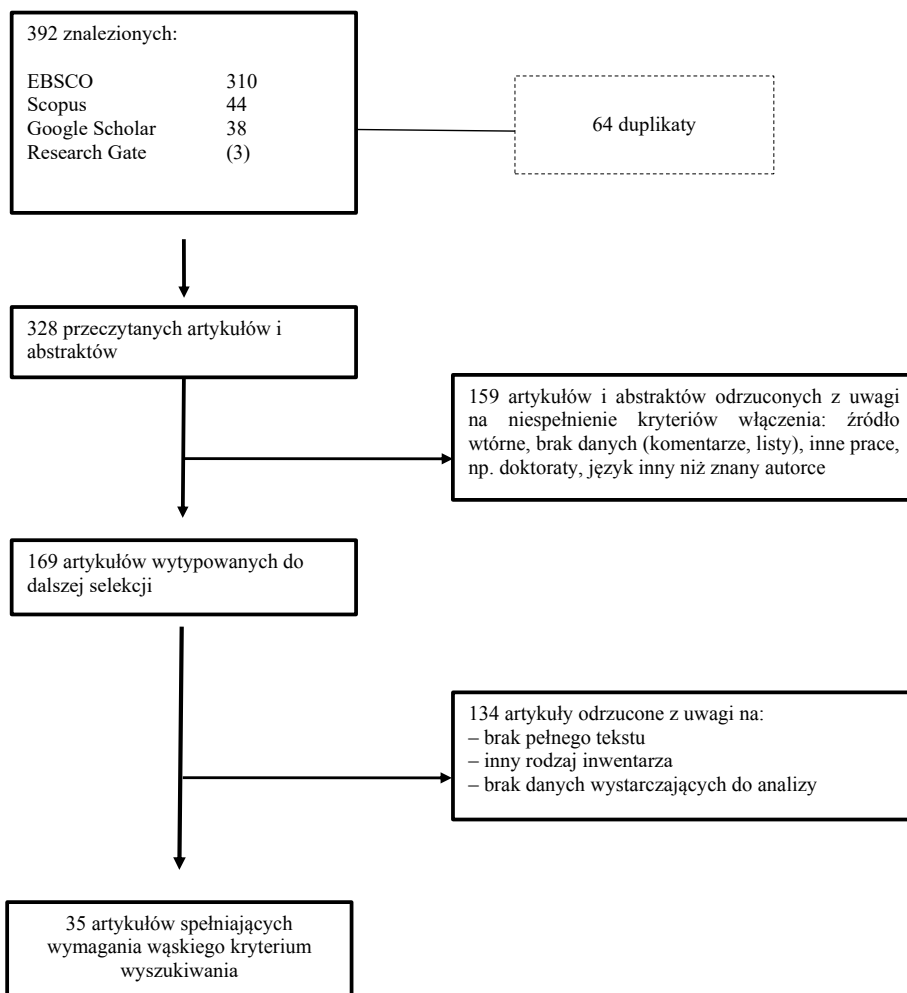
1. Wyniki badań ograniczone czasowo. Ich dolną granicę określono na rok 1980 dla analizy źródeł zawierających słowa kluczowe – *manager's personality* oraz na rok 1992 dla słowa „NEO”, co zostało podyktowane momentem stworzenia kwestionariusza do oceny cech osobowości NEOAC przez Costy'ego i McCrae'a; górną granicę stanowiły najnowsze artykuły dostępne w wybranych do analizy bazach.
2. Źródła pierwotne. Wiązało się to z potrzebą ujęcia w pracy oryginalnych opisów badań z ich pełnymi wynikami.
3. W wąskim zakresie badanie osobowości testem Costy'ego i McCrae'a – NEO-PI-R, NEO-FFI – wiązało się to z tym, że jest to test wystandaryzowany i znormalizowany, zgodnie z klasyfikacją Polskiego Towarzystwa Psychologicznego z poziomu C, zatem wymagający od badającego dyplomu psychologa i jeden z najpopularniejszych inwentarzy do badania osobowości²⁴.
4. W tytule, słowach kluczowych lub abstrakcie: *manager's personality*, AND „NEO”, odpowiednio w szerokim i wąskim zakresie. Zdecydowano się na wyszukiwanie artykułów w języku angielskim, ponieważ autorzy większości badań mają aspiracje dotarcia do szerokiej grupy odbiorców, zatem publikują swoje badania w języku angielskim, a jeśli nie, to najczęściej słowa kluczowe, tytuły i abstrakty podaje się w języku autorów artykułu i języku angielskim.
5. Język znany autorce – analizie poddano publikacje w sześciu językach (polski, angielski, hiszpański, włoski, niemiecki i rosyjski).
6. Przyjęto również, że bez znaczenia będzie rodzaj testu NEO (NEO-PI-R, NEO-FFI) zastosowany do badania osobowości oraz inne zmienne wzięte pod uwagę w badaniu (np. wpływ osobowości na różne zmienne zależne, jak skuteczność, satysfakcja z pracy itd.).

Przyjęcie takich kryteriów miało na celu wyeliminowanie badań, które mogłyby wpłynąć na wiarygodność uzyskanych wyników.

Wyniki procedury przeglądu i analizy literatury według kryteriów włączenia dla wąskiego zakresu wyszukiwań przedstawiono na Ilustracji 2.

²⁴ S.H. Fazeli, *The exploring nature of the assessment instrument of Five Factors of personality traits in the current studies of personality* [w:] „Asian Social Science” 2012, 8/(2), s. 264–75.

Ilustracja 2. Wielostopniowa selekcja publikacji z zakresu badania osobowości menedżerów
Inwentarzem NEOAC – wąski zakres wyszukiwań



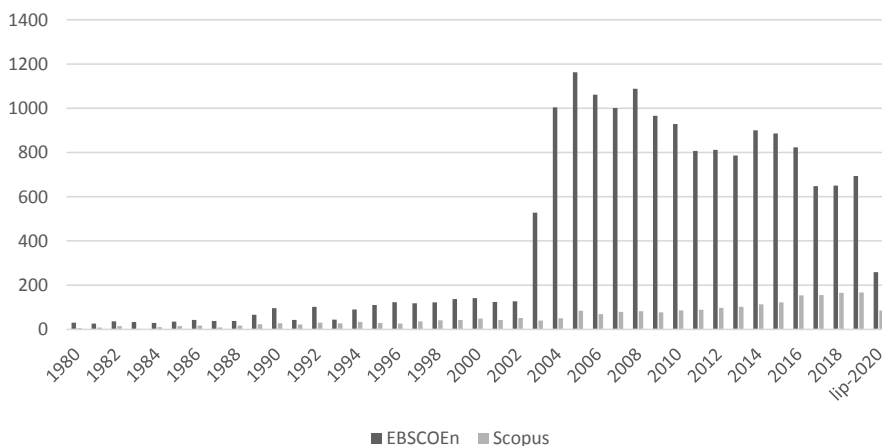
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z ilustracji 2, do ostatecznych badań w ramach wąskiego zakresu wyszukiwań wytypowano 35 artykułów, nie odnaleziono w nich jednak najczęściej powtarzającego się kontekstu, w ramach którego badano osobowość menedżerów. Tym bardziej, jak się wydaje, celowym jest rozpatrywanie publikacji z zakresu badanej tematyki zarówno w zakresie wąskim, jak i szerokim, ponieważ oba dostarczają ciekawych informacji,

które mogą zostać wykorzystane w badaniach nad osobowością menedżerów w różnych kontekstach.

Dokonanie analizy bibliometrycznej dla hasła *manager's personality* miało na celu przedstawienie etapu rozwoju badań nad osobowością menedżerów w ogóle (ilustracja 3).

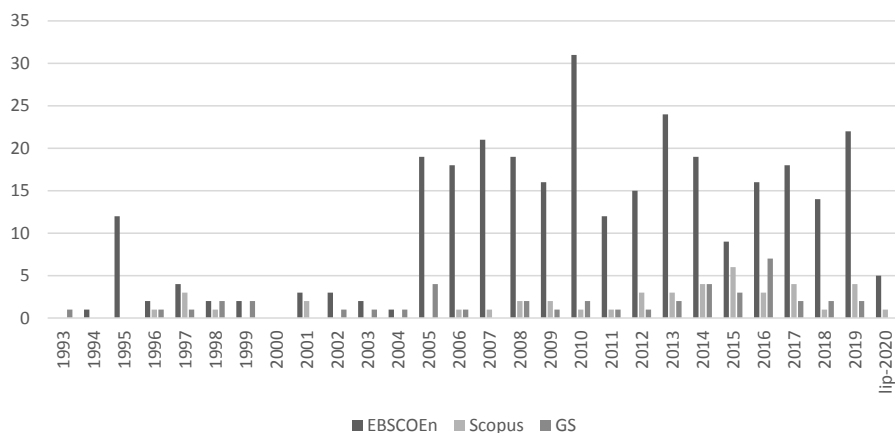
Ilustracja 3. Liczba publikacji z zakresu osobowości menedżerów w latach 1980–2020



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z ilustracji 3 i jest szczególnie widoczne dla publikacji odnalezionych za pośrednictwem EBSCO, opracowania z zakresu osobowości menedżerów cieszyły się umiarkowanym powodzeniem do roku 2003. Od tego momentu zaczęła się duża popularność tej tematyki i trwa ona nieprzerwanie do dziś. Może to oznaczać, że w zakresie osobowości menedżerów temat wciąż nie został wyczerpany, a mnogość zmiennych, na które osobowość zarządzających może potencjalnie wpływać, jest na tyle duża, że, jak się wydaje, temat będzie atrakcyjny dla badaczy jeszcze przez jakiś czas.

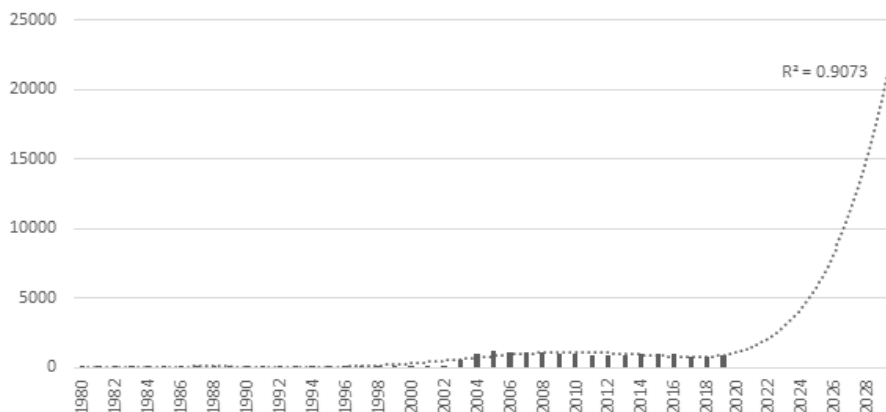
Dla porównania dokonano również podobnego zestawienia dla kryterium wyszukiwania zawężonego do badań nad osobowością menedżerów mierzoną inwentarzem NEOAC – AND „neo” (ilustracja 4).

Ilustracja 4. Liczba publikacji z zawężonym (AND „neo”) kryterium wyszukiwania²⁵

Źródło: opracowanie własne.

Publikacje z zawężonym kryterium wyszukiwania zaczęły się pojawiać w wybranych bazach od roku 1993, co z uwagi na to, że narzędzie Costy’ego i McCrae’a zostało oficjalnie zaprezentowane w 1992 roku, jest zrozumiałe. Publikacji uwzględniających zawężone kryterium jest zdecydowanie mniej, ich znaczący wzrost zaczyna się mniej więcej w podobnym czasie jak w przypadku węższego kryterium ujętego na Ilustracji 3. Należy jednak zwrócić uwagę na nagły wzrost publikacji w roku 1995 oraz ich spadek przez kolejne dziesięć lat, trudno jednak stwierdzić, z czym to się wiąże. Można przypuszczać, że obszar badania osobowości menedżerów przy pomocy narzędzi Wielkiej Piątki jest wciąż wart dalszego eksplorowania. Należy jednak zwrócić uwagę na prognozowany przyrost publikacji przedstawiony na Ilustracjach 5 oraz 6.

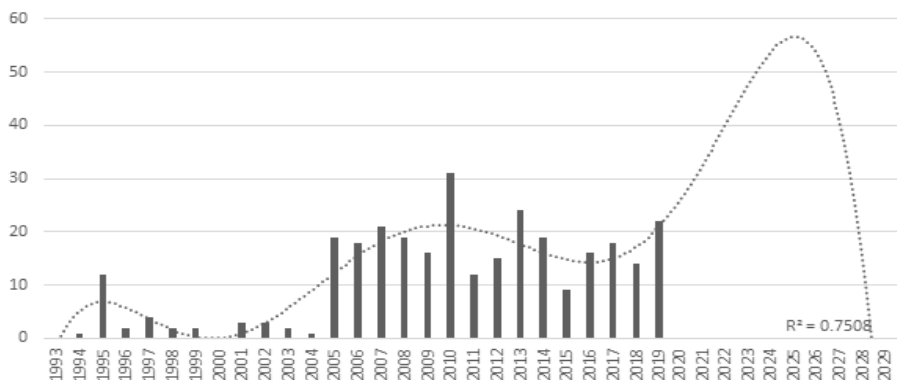
²⁵ Przed ostateczną selekcją.

Ilustracja 5. Ekstrapolacja trendu dla publikacji w zakresie osobowości menedżera²⁶**Źródło:** opracowanie własne.

Ekstrapolacja trendu dla publikacji z zakresu osobowości menedżerów wskazuje na wzrost publikacji w kolejnych dziesięciu latach. Oczywiście, należy do tego podejść z ostrożnością, ponieważ jest to jedynie prognoza, obciążona błędem, wynikającym między innymi z szeregu zmiennych mogących wpływać na badany obszar. Jednak współczynnik determinacji ($r^2=0,9073$) wskazuje na bardzo dobre dopasowanie danych do modelu, można zatem przypuszczać, że trend wzrostowy się utrzyma. Inaczej ma się to do prognozowanego trendu publikacji związanych z wąskim kryterium (Ilustracja 6).

²⁶ Pod uwagę wzięto łącznie opracowania recenzowane odnalezione w bazie EBSCO oraz Scopus.

Ilustracja 6. Ekstrapolacja trendu dla publikacji w zakresie osobowości menedżera mierzonej Inwentarzem osobowości Costy'ego i McCrae'a²⁷



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z ilustracji 6, przez najbliższe pięć lat liczba publikacji z zakresu osobowości menedżerów mierzona inwentarzem osobowości Costy'ego i McCrae'a powinna rosnąć, natomiast później prognoza pokazuje, że trend będzie spadał. Należy jednak zwrócić uwagę, że współczynnik determinacji ($r^2=0,7508$) wskazuje jedynie na zadowalające dopasowanie modelu. Jak się wydaje, na prognozowany spadek może wpłynąć obszar, w którym najczęściej bada się osobowość menedżerów – biznes – a, jak wiadomo, Inwentarze NEOAC wymagają od osoby je stosującej wykształcenia psychologicznego. Inną kwestią jest również to, że w ostatnich latach model pięcioczynnikowy, choć wciąż ceniony, jednak podlega krytyce, w związku z nieuwzględnianiem wszystkich czynników składających się na osobowość.

Analiza formalna publikacji

Po dokonaniu przeglądu pozycji literaturowych uzyskano jeszcze dodatkowe i przedstawione niżej informacje płynące z poszczególnych badań.

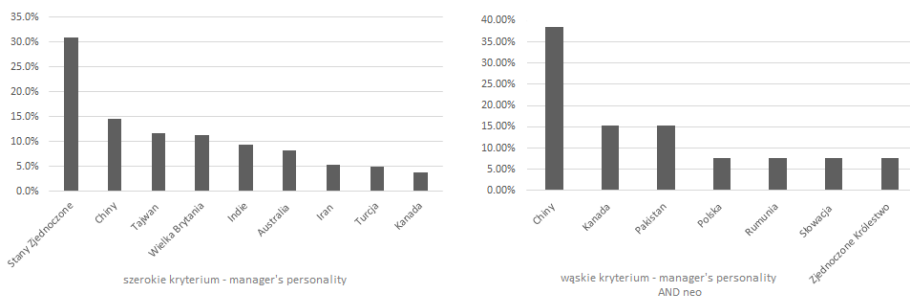
- Większość badań nad osobowością menedżerów prowadzona jest przy pomocy testu Hogana (HPI), również opartego na modelu pięcioczynnikowym, co prawdopodobnie wynika z tego, że nie wymaga on

²⁷ Pod uwagę wzięto jedynie opracowania recenzowane odnalezione w bazie EBSCO.

wykształcenia psychologicznego, a badaniami osobowości menedżerów zajmują się często doradcy zawodowi czy socjologowie, około 7% badań wykonuje się przy pomocy inwentarzy osobowości Costy’ego i McCrae’a.

2. Badania nad osobowością menedżerów prowadzi się najczęściej w obszarze biznes (32%), psychologia (25%) i socjologia (11%).
3. Wśród krajów, w których najczęściej bada się osobowość menedżerów, znajdują się Stany Zjednoczone i Chiny (Ilustracje 6 i 7). Wynika to zapewne z wielkości tych krajów, choć w przypadku badań przy pomocy Inwentarza Costy’ego i McCrae’a w czołówce znalazły się takie kraje, jak Polska, Rumunia lub Słowacja. Co najprawdopodobniej wynika z tego, że w praktyce diagności najchętniej sięgają po te testy, których uczą się na studiach, a w Polsce większość programów studiów na kierunku psychologia obejmuje NEO²⁸.

Ilustracje 7 i 8. Procent publikacji recenzowanych przypadających na dany kraj według szerokiego i wąskiego kryterium



Źródło: opracowanie własne.

1. Publikacje recenzowane z obszaru badań nad osobowością menedżerów datuje się już na rok 1938, ale publikacje przed rokiem 1980 stanowią jedynie nieco ponad 8% wszystkich recenzowanych publikacji do lipca 2020 roku.
2. Obszary badane w kontekście osobowości menedżerów przy pomocy inwentarza Costy’ego i McCrae’a są różnorodne, od różnic w osobowości

²⁸ M. Gojny, *Testy psychologiczne w polskich organizacjach. Analiza oferty* [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, 1/96, s. 143–52.

dyrektorów generalnych i pozostałych pracowników przez wpływ osobowości na zarządzanie ryzykiem, motywowanie, zarządzanie projektami, stres, mobbing – po szukanie związku osobowości z uczciwością. Trudno wskazać na dominujący obszar badań w tym zakresie.

Ograniczenia badań

Systematyczne przeglądy stają się „złotym standardem” w kwestii analizy, oceny i interpretacji publikacji w ramach danej tematyki, również w zakresie nauk o zarządzaniu. Mają na celu przyjęcie naukowego podejścia do identyfikacji i konsolidacji wszystkich dostępnych dowodów dotyczących konkretnego pytania badawczego oraz zminimalizowanie stronniczości. Jednak mają również swoje ograniczenia. Niewątpliwie jest nim sięganie do literatury najczęściej anglojęzycznej, co często eliminuje szeroki wachlarz publikacji pisanych w językach narodowych. To samo dotyczy publikacji, które są niedostępne w wersji cyfrowej, choć dziś z pewnością większość wysokiej jakości publikacji można odnaleźć w dostępnych bazach. Na Ilustracjach 6 i 7 pokazano, że spora część publikacji pochodzi z krajów azjatyckich, można się zatem spodziewać, że istnieje wiele takich, które nie zostały przetłumaczone na język angielski. Innym ograniczeniem jest dostęp do prac pełnotekstowych, co eliminuje część publikacji (15,5% publikacji w ramach wąskiego zakresu oraz ponad 30% w ramach szerokiego).

Innym ograniczeniem jest również konieczność skoncentrowania się na wybranym zakresie, co może powodować, że umknie istotna luka badawcza, z drugiej jednak strony, brak takiej koncentracji może spowodować chaos w raporcie z analizy.

Niewątpliwie problem stanowi również dobór właściwych słów kluczowych. W przypadku niniejszego opracowania, w ramach wąskiego zakresu *manager's personality* AND „neo”, problem stanowiła wieloznaczność tego ostatniego kryterium, ponieważ pojawiały się publikacje obejmujące słowa *neoliberalism*, *neonatal* itd., co zdecydowanie wydłużyło proces analizy.

Jak się jednak wydaje, świadomość wyżej opisanych problemów może pozwolić na adekwatną do możliwych nieścisłości interpretację uzyskanego materiału.

Podsumowanie

Systematyczny przegląd próbuje zebrać wszystkie dowody empiryczne, które spełniają wcześniej określone kryteria kwalifikowalności, żeby

odpowiedzieć na określone pytanie/a badawcze. Kluczowymi cechami systematycznego przeglądu są: jasno określone pytanie/a z kryteriami włączenia i wyłączenia, rygorystyczne i systematyczne przeszukiwanie literatury, krytyczna ocena włączonych badań, ekstrakcja i zarządzanie danymi, analiza i interpretacja wyników oraz raport do publikacji.

Systematyczne przeglądy mogą oceniać szereg dowodów: jakościowe lub ilościowe. Dla różnych rodzajów dowodów należy zastosować odpowiednie metody syntezy.

Systematyczny proces przeglądu został opracowany w celu zminimalizowania stronniczości i zapewnienia przejrzystości. Metody powinny być odpowiednio udokumentowane, aby można je było replikować. Jeśli przeprowadzane dobrze, systematyczne przeglądy powinny dać najlepszą możliwą ocenę każdego badanego zjawiska. Ocena jakości metodycznej przeglądów powinna uwypuklić ich ograniczenia.

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie systematycznego przeglądu literatury jako narzędzia wspomagającego podejmowanie decyzji dotyczących badań w wybranym obszarze tematycznym. Określono również stan wiedzy z zakresu badanej tematyki i prawdopodobny trend publikacji w najbliższych latach.

Badania nad osobowością mogą dać dobry wgląd w to, jak wpływa ona na różne obszary funkcjonowania menedżerów w organizacjach. Odpowiedź na pytanie, w jakim kontekście najczęściej bada się osobowość menedżerów, nastrocza jednak pewnych trudności. Jak się okazuje, tych kontekstów jest bardzo wiele – od zarządzania ryzykiem, przez motywowanie, po mobbing. Stwierdzono zatem, że z uwagi na mnogość obszarów, z którymi wiąże się osobowość menedżerów, warto dokonać szczegółowej analizy najczęściej poszukiwanych zależności.

Okazuje się również, że najczęściej wykorzystywanymi narzędziami do pomiaru osobowości menedżerów są te niewymagające formalnego przygotowania psychologicznego, co prawdopodobnie wiąże się z dyscyplinami, w ramach których najczęściej bada się osobowość menedżerów.

Systematyczny przegląd literatury jest niewątpliwie czasochłonnym i mozolnym procesem, który wymaga od badacza dyscypliny i trzymania się rygoru metodycznego. Ponieważ jednak nauki o zarządzaniu nie dysponują swoistym warsztatem badawczym, to tym istotniejsze jest przestrzeganie wspomnianego rygoru. Jednak wykorzystywanie dorobku innych nauk w tym zakresie pozwala na rzetelne przeprowadzenie procesu badawczego.

Bibliografia

1. Ashton M.C., Lee K., Goldberg L.R., *A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2004, 87/(5).
2. Ashton M.C., Lee K., de Vries R.E., *The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality factors: a review of research and theory* [w:] „Personality and Social Psychology Review” 2014, 18/(2).
3. Beauval A., Gałdowa A. (red.), *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości. Czynniki ujęcie osobowości (osobowość w świetle różnic indywidualnych)*, Kraków 1999.
4. Bouchard T.J., McGue M., *Genetic and environmental influences on human psychological differences* [w:] „Journal of Neurobiology” 2003, 54/(1).
5. Costa P.T., Terracciano A., McCrae R.R., *Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2001, 81/(2).
6. Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Warszawa 2013.
7. Evans D., *Hierarchy of evidence: a framework for ranking evidence evaluating healthcare interventions* [w:] „Journal of Clinical Nursing” 2003, 12/(1).
8. Fazeli S.H., *The exploring nature of the assessment instrument of Five Factors of personality traits in the current studies of personality* [w:] „Asian Social Science” 2012, 8/(2).
9. Feist J., Feist G.J., Roberts T-A., *Theories of personality*, New York 2013.
10. Gojny M., *Testy psychologiczne w polskich organizacjach. Analiza oferty* [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, 1/96.
11. Grant M.J., Booth A., *A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies* [w:] „Health Information & Libraries Journal” 2009, 26/(2).
12. Judge T.A., Livingston B.A., Hurst C., *Do nice guys and gals really finish last? The joint effects of sex and agreeableness on income* [w:] „Journal of Personality and Social Psychology” 2012, 102/(2).
13. Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W., *Personality and leadership: a qualitative and quantitative review* [w:] „The Journal of Applied Psychology” 2002, 87/(4).

14. Kysh L., *Difference between a systematic review and a literature review*, https://figshare.com/articles/Difference_between_a_systematic_review_and_a_literature_review/766364.
15. Lord R.G., De Vader C.L., Alliger G.M., *A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures* [w:] „Journal of Applied Psychology” 1986, 71(3).
16. Mehta P., *Personality as a predictor of burnout among managers of manufacturing industries* [w:] „Journal of the Indian Academy of Applied Psychology” 2012, 32.
17. Morgeson F.P., Campion M.A., Dipboye R.L., Hollenbeck J.R., Murphy K., Schmitt N., *Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts* [w:] „Personnel Psychology” 2007, 60/(3).
18. Robins Wahlin T.B., Byrne G.J., *Personality changes in Alzheimer’s disease: a systematic review* [w:] „International Journal of Geriatric Psychiatry” 2011, 26/(10).
19. Rosenthal R., *How are we doing in soft psychology?* [w:] „American Psychologist” 1990, 45/(6), s. 775–777; J.E. Hunter, Schmidt F.L., M.K. Judiesch, *Individual differences in output variability as a function of job complexity* [w:] „Journal of Applied Psychology” 1990, 75.
20. Sambunjak D., Cumpston M., Watts C., *Module 1: Introduction to conducting systematic reviews* [w:] *Cochrane Interactive Learning: Conducting an intervention review*, <https://training.cochrane.org/interactivelearning/module-1-introduction-conducting-systematic-reviews>.
21. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2: Psychologia ogólna. Osobowość jako zespół cech*, Gdańsk 2000.
22. Tranfield D., Denyer D., Smart P., *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review* [w:] „British Journal of Management” 2003, 14(3).
23. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Warszawa 2010.

Rozdział 4

mgr Kamila Grochowina

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych w Warszawie

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców w Częstochowie

Mechaniczny menedżer i sztuczna relacja w firmie

Streszczenie

Temat artykułu ma podwójne znaczenie. Możemy mówić o mechanicznym menedżerze, który jest wytworem nowych technologii i Sztucznej Inteligencji (SI), ale także o znanym typie menedżera, który nie jest inteligentny emocjonalnie – jest mechaniczny – bez emocji. W niniejszych rozważaniach autorka podejmuje próbę dyskursu o przedmiotowej problematyce w obu kontekstach. Zarówno mechaniczny menedżer rozumiany jako robot udający człowieka, jak i człowiek zachowujący się jak maszyna generują sztuczną relację w firmie. Biznes to biznes, on nie lubi emocji. Jednak tam, gdzie ludzie, tam różne sytuacje pracownicze, masa bodźców i emocji, które nami kierują w dalszych zachowaniach. Menedżerowie też nie są od nich wolni i zawsze podejmują decyzje w pewnym stanie emocjonalnym. Robot humanoidalny dopiero uczy się inteligencji emocjonalnej, jednak szybko może stać się lepszym menedżerem niż człowiek. Jakie relacje pracownicze będzie budował jeden i drugi menedżer? Podobne. Obie będą sztuczne, choć w przypadku zarządzania przez maszynę, co ciekawe, zaufanie będzie większe, co potwierdzają przeprowadzone w 2019 roku badania, na które powołuje się autorka w dalszej części artykułu. W niniejszym artykule autorka zestawia dwie perspektywy postrzegania współczesnych menedżerów w kontekście świadomego zarządzania opartego na sztucznej inteligencji. Według 82% badanych roboty mogą wykonywać określone rodzaje pracy lepiej niż ich menedżerowie, a 64% przyznaje, że bardziej ufa robotowi niż swojemu menedżerowi. Połowa badanych zwróciłaby się po poradę do robota zamiast do swojego menedżera.

Słowa kluczowe: mechaniczny menedżer, robot humanoidalny, sztuczna inteligencja, emocje, relacje, inteligencja emocjonalna, zarządzanie.

Wprowadzenie

Żyjemy w bardzo ciekawych czasach czwartej rewolucji przemysłowej 4.0 (*Industry 4.0*¹). To era, w której inteligentne maszyny zdecydowanie wkraczają w życie człowieka. Zastanawiamy się, w jaki sposób automatyzacja wraz z robotyką zmienia na dobre rynek pracy i świat zawodów. Przemysł 4.0 integruje ludzi oraz sterowane cyfrowo maszyny z Internetem i technologiami informacyjnymi. Bazuje na osiągnięciach trzeciej rewolucji przemysłowej. Choć bardzo dużo dzieje się w tej materii, to nadal pojawiają się trudności z jednoznaczną definicją sztucznej inteligencji.

Nie jest już dla nas zaskoczeniem, że w przeciągu kilku lat sztuczna inteligencja (SI) zmieni nasze życie i naszą pracę diametralnie. Czeka nas wiele zmian, przed nami konieczność ciągłego dokształcania się w celu podążania za nowym i nieodgadnionym bytem. Zapewne pojawią się nowe problemy natury etycznej i prawnej wywołane przez sztuczną inteligencję, z którymi przyjdzie nam się mierzyć. Nie ulega wątpliwości, że SI stopniowo, krok po kroku zmienia otaczający nas świat. A więc świat i ludzkość stoją przed wyzwaniem zarządzania sobą w ciągłej i galopującej zmianie, przed kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, automatyzacją oraz sztuczną inteligencją napędzaną przez uczenie maszynowe². Jak będą wyglądały nasze relacje w środowisku pracy, jeśli przyjdzie nam pracować np. z botami czy innymi robotami humanoidalnymi? Ważne jest, aby zrozumieć, że ich zadaniem nie jest zastąpienie ludzi lub odebranie im pracy. Zastanówmy się, jakie są nasze mocne strony i mocne strony maszyn, a następnie podzielmy zadania na takie, które my możemy zrobić lepiej i takie, z którymi lepiej poradzą sobie maszyny.

Maszyny są szybsze i bardziej wydajne w operacjach matematycznych i statystycznych. Potrafią dokładnie i konsekwentnie powtarzać tysiące

¹ Czwarta rewolucja przemysłowa (niem. *Industrie 4.0*) – uogólniająca koncepcja odnosząca się do pojęcia „rewolucji przemysłowej” w związku ze współczesnym wzajemnym wykorzystywaniem automatyzacji, przetwarzania i wymiany danych oraz technik wytwórczych. Definitywnie jest zbiorczym terminem dla technik i zasad funkcjonowania organizacji łańcucha wartości łącznie stosujących lub używających systemów cyberfizycznych, Internetu rzeczy i przetwarzania chmurowego.

² K. Grochowina, *Sztuczna Inteligencja fundamentem innowacji w życiu i w biznesie* [w:] *Świat nowych technologii*, red. J. Stawnicka, D. Morańska, W. Kubies, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2019, s. 111.

operacji. Z pewnością lepiej radzą sobie w logice i mogą jeszcze szybciej odpowiadać i analizować odpowiedzi na pytania zamknięte. Z drugiej strony – emocje i uśmiech, osobiste spotkania i rozmowy to cecha charakteryzująca ludzi.

Budowanie relacji w dobie globalizacji to przede wszystkim zaufanie i motywacja. Autorka artykułu nie zgadza się z twierdzeniem, że to są *stricte* miękkie kwestie. Wiele szkoleń, kursów i warsztatów poświęconych tematyce rozwoju osobistego jest powszechnie krytykowanych, a nawet są przedmiotem kąśliwych żartów ze strony organizatorów tzw. twardych szkoleń specjalistycznych. Jednak takie kwestie, jak: budowanie relacji opartych na zaufaniu, dobra komunikacja, dobrobyt, praca zespołowa, wysoka motywacja, integracja lub rozwój potencjału pracowników to najważniejsze czynniki gwarantujące sukces każdej firmy. Więcej szkody dla biznesu niesie udawanie, że to są mało istotne kwestie, którym można przyporządkować niską ważność w hierarchii potrzeb inwestycyjnych³. Zbudowanie i utrzymanie poprawnych relacji na zadowalającym poziomie należy niewątpliwie nazwać sukcesem menedżerskim. W obecnych czasach zarządzanie jest najistotniejszym czynnikiem gwarantującym utrzymanie każdego podmiotu funkcjonującego na rynku, zwłaszcza w niespodziewanym dla wszystkich i niechcianym okresie pandemii koronawirusa. W oparciu o mechanizmy zarządzania decydenci dokonują różnych wyborów stanowiących o teraźniejszości i przyszłości podmiotów, którymi kierują. Jak uważa A. Sawicki, „efektywność zarządzania w dużej mierze zależy od kompetencji menedżerskich i realizowanych funkcji zarządzania”⁴. W obliczu galopujących zmian, które obserwujemy każdego dnia we współczesnej gospodarce rynkowej, dzisiejsi menedżerowie zmuszeni są do podejmowania różnorodnych działań wymagających od nich nierzadko sporego wysiłku intelektualnego. Wszystko po to, aby zapewnić konkurencyjność firm na najwyższym poziomie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istotności ludzkiego czynnika w inteligentnym zarządzaniu oraz zaprezentowanie wyników

³ S. Bloch, P. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie*, HELION, Gliwice 2008, s. 19.

⁴ A. Sawicki, *Wybrane aspekty zarządzania działalnością promocyjną w samorządach powiatowych*, Bernardinum, Pelplin 2020, s. 7.

badan przeprowadzonych przez firmy Oracle i Future Workplace w 2019 roku w dziesięciu krajach, dotyczących wpływu nowoczesnych technologii i sztucznej inteligencji na relację „człowiek – maszyna”.

Mechaniczny menedżer jako wytwór Sztucznej Inteligencji (SI)

Obserwujemy, że sztuczna inteligencja odgrywa coraz większą rolę w naszym życiu, także zawodowym. Najnowsze światowe badania przeprowadzone w 2019 roku przez Oracle i Future Workplace wykazały, że zaufanie pracowników do robota-menedżera z procesorem i RAM-em jest większe niż do ludzkiego menedżera z sercem i mózgiem. Future Workplace to firma badawcza przygotowująca liderów do rozwiązywania problemów pojawiających się w rekrutacji, rozwoju i zaangażowaniu pracowników. Globalne badanie ankietowe przeprowadzone online w sześciu językach pozwala poznać postawy oraz główne tendencje zachowań liderów HR, menedżerów i pracowników wobec sztucznej inteligencji. Grupa badawcza to stali pracownicy (także menedżerowie i liderzy HR) pełnoetatowi w wieku od 18 do 74 lat. Do rekrutacji respondentów wykorzystano szereg nowatorskich mechanizmów z różnych źródeł, aby dołączyć do paneli i wziąć udział w badaniach rynku. Wszyscy zakwalifikowani do badania przeszli proces podwójnej zgody, zdobywając średnio 300 punktów profilowania danych przed przystąpieniem do badania ankietowego. Cały proces organizacji badania odbył się online, a respondenci otrzymali niewielką zachętę finansową⁵.

Przebadano 8370 liderów HR, menedżerów i pracowników w 10 krajach, z czego 52% stanowili mężczyźni, a 48% kobiety. Blisko połowa badanych to reprezentanci grupy wiekowej 26-37 lat (43%), nieco mniej stanowili pracownicy w wieku 38-54 lat (37%), 13% stanowiła grupa w wieku 18-25 lat, a najmniej liczną reprezentację były osoby w wieku 55-74 lat). Respondenci zróżnicowani byli także pod względem pełnionych ról zawodowych, jedna czwarta to liderzy HR, 27% to menedżerowie, a prawie połowa to pozostali pracownicy.

⁵ Raport z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Wyniki badań dowiodły, że sztuczna inteligencja zainicjowała zmianę relacji między ludźmi a technologią w pracy. Wpłynęła także na zmianę roli zespołów HR i menedżerów. SI faktycznie generuje coraz trwalsze zmiany między technologią a ludźmi w miejscu pracy.

Obecne czasy wymuszają na nas rozwijanie kompetencji cyfrowych i podążanie za nowoczesnymi technologiami. „Ludzie nie boją się już robotów. Przekonali się, w jaki sposób sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe mogą poprawić sposób ich pracy w bardzo pragmatyczny sposób. Im częściej korzystają z tych technologii, tym bardziej są podekscytowani” – powiedziała Emily He, starszy wiceprezes HCM Marketing, Oracle⁶.

Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe są dziś powszechnie wprowadzane do kluczowych operacji biznesowych. Firmy coraz chętniej korzystają z nowych technologii, co ma bezpośredni wpływ na transformację relacji między ludźmi a maszynami w miejscu pracy. Owa interakcja zmienia tradycyjną rolę działów kadr i ich kierownictwa.

„Najnowsze rozwiązania z obszaru automatycznego uczenia i sztucznej inteligencji szybko stają się standardem, co powoduje olbrzymie zmiany w interakcjach ludzi z technologią i ich współpracownikami. Relacja między ludźmi i maszynami w pracy jest definiowana na nowo. Nie ma przy tym jednego, uniwersalnego sposobu na sprostanie tej zmianie. Przedsiębiorstwa muszą współpracować ze swoimi działami kadr, aby spersonalizować podejście do wdrażania sztucznej inteligencji i spełnić zmieniające się oczekiwania swoich zespołów na całym świecie”⁷.

SI zmieniła relacje między ludźmi a technologią w pracy i zmienia rolę zespołów HR oraz menedżerów w przyciąganiu, utrzymywaniu i rozwijaniu talentów⁸. Ponad dwie trzecie badanych (64%) wykazało większe zaufanie do robota niż do swojego przełożonego, co ilustruje wykres numer 1, a połowa przyznała, że chętniej poprosiłaby o radę robota niż swojego

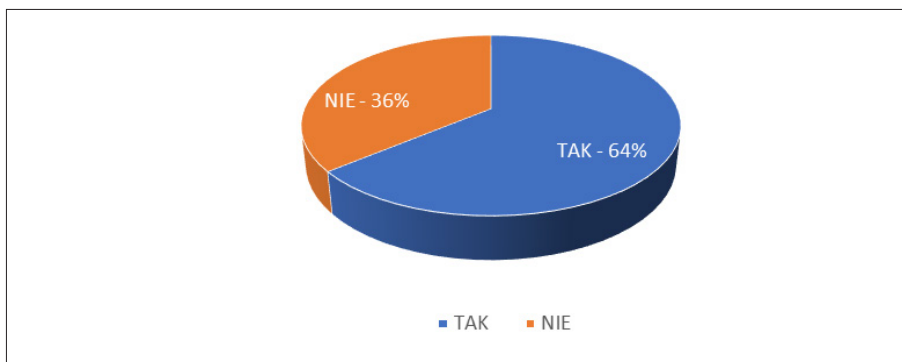
⁶ Tamże.

⁷ Emily He, wiceprezes Oracle, dyrektor działu Human Capital Management Cloud Business Group dla M. Laurisz, *Jak sztuczna inteligencja zmienia relację między ludźmi a technologią w miejscu pracy, aż 64% ludzi bardziej ufa robotom niż swoim przełożonym?!*, <https://itreseller.com.pl/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-relacje-miedzy-ludźmi-a-technologie-w-miejscu-pracy-az-64-ludzi-bardziej-u-fa-robotom-niz-swoim-przełożonym> [dostęp: 19.06.2020 r.].

⁸ <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

menedżera⁹. Wyniki tegoż badania są imponujące. Poniżej wykres 1, który pokazuje, co się dzieje z zaufaniem do ludzkiego menedżera. Jak widzimy – spada.

Wykres 1. Zaufanie do robota i menedżera (ogółem)

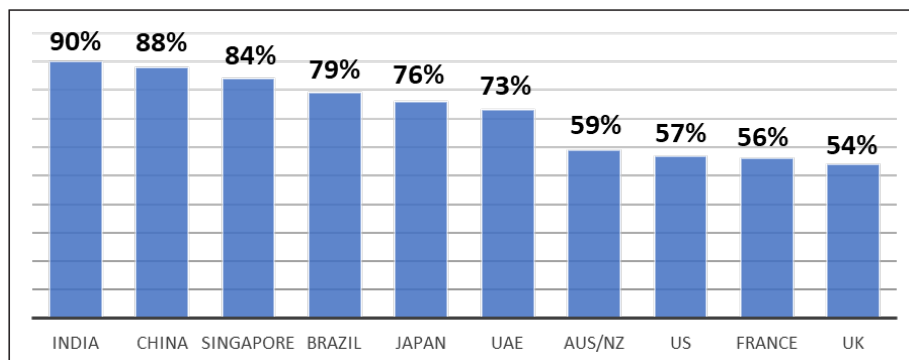


Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Na wykresie 1 przedstawiono rozłożenie odpowiedzi respondentów na pytanie o zaufanie do robotów – dwie trzecie bardziej ufa sztucznej inteligencji.

Na kolejnym wykresie zaprezentowano zróżnicowanie większego zaufania wśród respondentów w stosunku do robotów w poszczególnych krajach, które przystąpiły do globalnego badania.

⁹ M. Laurisz, *Jak sztuczna inteligencja zmienia relację między ludźmi a technologią w miejscu pracy, aż 64% ludzi bardziej ufa robotom niż swoim przełożonym?!*, <https://itreseller.com.pl/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-relacje-miedzy-ludźmi-a-technologie-w-miejscu-pracy-az-64-ludzi-bardziej-ufa-robotom-niz-swoim-przełożonym> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Wykres 2. Zaufanie wobec robota i menedżera (w poszczególnych krajach)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Stopień, w jakim ludzie bardziej ufają robotom niż ich menedżerom, różni się w zależności od regionu. Najwyższy współczynnik zanotowały Indie (90%), następnie Chiny (88%), Singapur (84%) i Brazylia (79%). Poziom zaufania był znacznie niższy w zachodnich regionach geograficznych, w szczególności w Stanach Zjednoczonych (57%), Francji (56%) i Wielkiej Brytanii (54%).

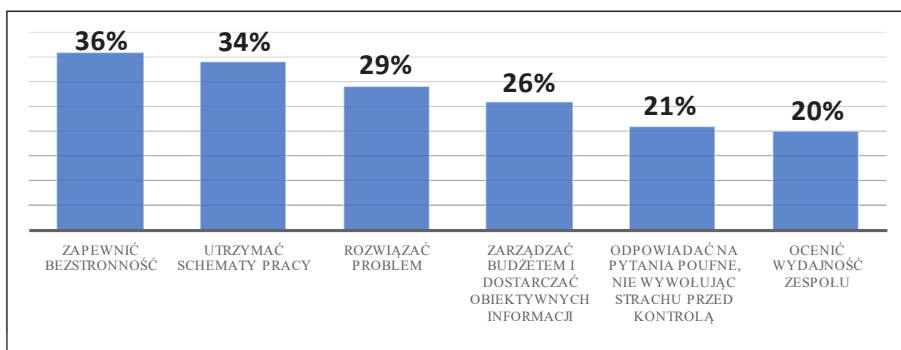
Przy analizie interpretacji wyników badań należy uwzględnić także różnice wiekowe, przy czym respondenci z kohorty wiekowej (pokolenie Z) byli przekonani, że ich szef będzie kiedyś mechanicznym robotem. Grupa 39% respondentów z pokolenia Z twierdzi, że roboty zastąpią menedżerów, natomiast tylko 23% wyżu demograficznego – reprezentanci pokolenia Y – podziela to przekonanie. Nie bez znaczenia okazała się zmienna zależna, która różnicuje podejście do sztucznej inteligencji ze względu na płeć. Po poradę do robota, a nie do ludzkiego przełożonego, zwróciłoby się więcej mężczyzn (56%) niż kobiet (44%). Szczegółowa analiza wyników pokazuje, że mężczyźni są bardziej podekscytowani (30%) i optymistyczni (32%) w stosunku do SI niż kobiety (21% podekscytowanych, 23% optymistycznych). Kobiety są w mniejszym stopniu pozytywnie nastawione do sztucznej inteligencji w miejscu pracy niż mężczyźni.

Dodatkowa analiza wyników ankiety sugeruje, że relacje pracownik-menedżer mogą nie tylko zmieniać kształt, ale jego istnienie może zostać

zakwestionowane. W szczególności 32% wszystkich jest przekonanych, że roboty zastąpią swoich menedżerów.

Aż 82% respondentów twierdzi, że roboty pewne zadania wykonują lepiej niż ich menedżerowie. W celu doprecyzowania badań zostali poproszeni o podanie konkretnych czynności, co przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Przewaga robota nad człowiekiem



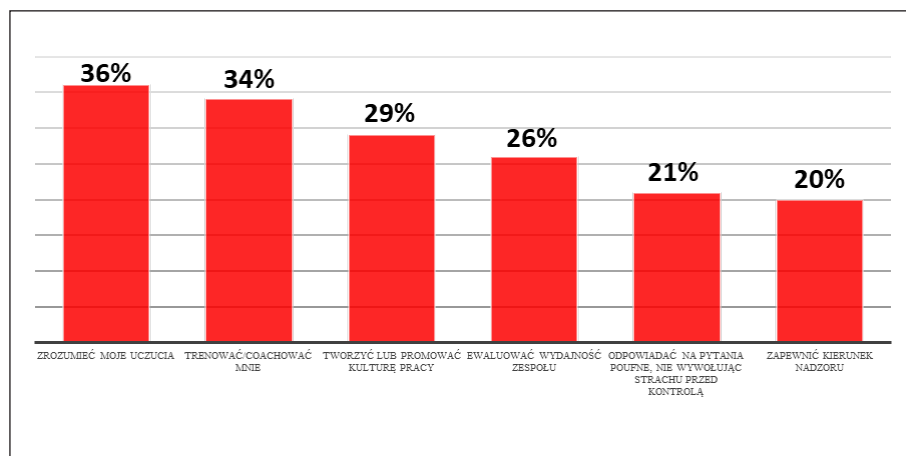
Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Jak widać, odpowiedzi potwierdziły, że roboty są bardziej obiektywne (36%), lepsze w przestrzeganiu harmonogramów i utrzymaniu schematów pracy (34%), w rozwiązywaniu problemów (29%), w dostarczaniu obiektywnych informacji (26%) i zarządzaniu budżetem (26%). Zapytano także o sprawy, z którymi menedżerowie ludzcy radzą sobie lepiej niż roboty. Wśród odpowiedzi przedstawionych na wykresie nr 6 przeważało: rozumienie ich uczuć (45%), szkolenia (33%) i budowanie kultury pracy (29%).

Czyżby mechaniczny menedżer miał być lepszym menedżerem niż człowiek? Okazuje się, że to kwestia czasu i dynamiki rozwoju nowych technologii. Argumentując przewagę pozytywnego wpływu sztucznej inteligencji na człowieka w środowisku pracy, respondenci podali kilka powodów. Robot wnikliwiej przestrzega wytycznych, harmonogramów i planów pracy (34%), a przede wszystkim posiada narzędzia do efektywniejszego rozwiązywania kwestii problemowych (29%). Może też bardziej racjonalnie zarządzać finansami firmy (26%) oraz udzielać obiektywnych i niezależnych informacji (26%).

Są obszary, w których ludzie są lepsi od robotów – przyznają respondenci. Odpowiedzi na pytanie, w czym ludzie są lepsi od robotów, przedstawia wykres 4. Jako największe atuty wskazują empatię, zrozumienie, wsparcie psychiczno-emocjonalne i zdolność do budowania kultury organizacyjnej w pracy. Złotym środkiem będzie zatem optymalizacja polegająca na połączeniu jednych i drugich.

Wykres 4. Przewaga człowieka nad robotem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Sztuczna inteligencja przekształca tradycyjną rolę menedżerów, dzięki czemu więcej osób rozróżnia, co sami robią najlepiej i co robią najlepiej roboty.

Jeśli podzielimy dane według ról, jakie pełnią respondenci, zobaczymy kilka interesujących różnic. Liderzy HR są najbardziej optymistyczni (38%) w kwestii sztucznej inteligencji, kolejno inni menedżerowie (31%) i pozostali pracownicy (19%). Ponadto 70% wszystkich respondentów badanych w 2019 roku wyraziło co najmniej umiarkowany optymizm co do przyszłości HR opartej na sztucznej inteligencji. Należy wyciągnąć wnioski, że niepewność i obawy wobec SI maleją. Zaledwie 24% respondentów w 2019 roku stwierdziło, że „nie ma pewności” co do sztucznej inteligencji, a w 2018 roku było to 38%.

Czy należy obawiać się SI, jeśli chodzi o pracę?

Pomimo entuzjastycznego podejścia do coraz nowszych technologii, pozostaje kwestia obawy zabrania nam pracy przez roboty. Roboty i automatyzacja procesowa ma nas jedynie odciążyć. Ekspert rynku pracy prognozują, że do 2034 roku w USA zniknie 47% obecnie istniejących zawodów. Autorzy raportu „Aktywni+”¹⁰ przywołują analizy, wedle których automatyzacją zagrożonych jest aż 40% polskich miejsc pracy. A na czele tych profesji znajdują się te wymagające dotychczas wyższego wykształcenia, np.: księgowy, agent ubezpieczeniowy lub pracownik banku. Z kolei najmniej zagrożonymi są: terapeuta, psycholog, a także duchowny. Ich praca obecnie nie może zostać przejęta nawet przez najmądrzejsze maszyny bez wiary i uczuć. Zaniepokojonych automatyzacją świata uspokaja jednak Instytut Gartnera. Według niego w następnym dziesięcioleciu, owszem, sztuczna inteligencja odbierze ludziom miliony miejsc pracy, ale rozwój gospodarczy inicjowany przez te zmiany stworzy miliony kolejnych. Dzięki temu w opiece zdrowotnej, edukacji i w sektorze publicznym powstanie zapotrzebowanie na specjalizacje, których dzisiaj jeszcze nawet nie znamy¹¹.

Sztuczna inteligencja jest obecnie coraz częściej stosowana w biznesie – zwłaszcza w zarządzaniu. Dynamiczny rozwój informatyki i elektroniki napędza dalszy rozwój nowej dziedziny nauki. SI to najatrakcyjniejsza część informatyki, która jest przedmiotem zainteresowań nie tylko naukowców, ale także coraz liczniejszych grup wysokiej klasy specjalistów korzystających z najnowszych komputerów i nowatorskich narzędzi informatycznych.

Z filmów *science fiction*, fachowej literatury i badań naukowych wiemy, że mogą nadejść czasy, w których człowiek zostanie zastąpiony maszyną. Dziś nie jest dla nas zaskoczeniem widok robota lub funkcjonowanie „inteligentnego” programu komputerowego. W zakres SI wchodzi „systemy

¹⁰ K. Grochowina, *Sztuczna Inteligencja fundamentem innowacji w życiu i w biznesie* [w:] *Świat nowych technologii*, red. J. Stawnicka, D. Morańska, W. Kubies, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2019, s. 152–153.

¹¹ https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Aktywni_Przyszlosc_Rynku_Pracy.pdf [dostęp: 19.06.2020 r.].

ekspertowe¹², sztuczne sieci neuronowe¹³ oraz logika rozmyta¹⁴. System ekspertowy oznacza system komputerowy, który emuluje proces podejmowania decyzji przez człowieka-eksperta. Systemy ekspertowe rozwiązują złożone problemy na podstawie analizy baz wiedzy. Budowa i działanie sztucznych sieci neuronowych w pewnym sensie polega na naśladowaniu działania ludzkiego mózgu, co zostało zainspirowane badaniami nad tym organem. Logika rozmyta jest rozszerzeniem tradycyjnej logiki binarnej i pomaga opisywać zjawiska fizyczne w sposób bardziej naturalny dla człowieka, jednocześnie zrozumiały dla układów sterowania maszynami. Jej zastosowanie coraz częściej dotyczy automatyki przemysłowej, np. w kontroli złożonych procesów i sterowania różnymi układami.

Termin „sztuczna inteligencja” ma już ponad pół wieku. Po raz pierwszy użył go amerykański informatyk John McCarthy w 1956 roku. Od tego czasu SI bardzo się rozwinęła, a jej inteligentne produkty mają zastosowanie w e-marketingu, produkcji oraz przy tworzeniu innowacyjnych aplikacji. Jednak pomimo szybkiego tempa rozwoju wciąż nie do końca rozumiemy SI. Zaawansowane algorytmy nadal zaskakują ludzi swoimi efektami, chociaż to inteligencja syntetyczna stworzona przez człowieka.

Sztuczna inteligencja to inteligentny byt, który zachowuje się na podobny (lub bardziej zaawansowany) poziomie inteligencji jak ludzie¹⁵. Alan Turing (brytyjski naukowiec) w jednej swojej publikacji zastanawiał się nad tym, czy maszyna może myśleć. O ile pierwsze słowo – *maszyna* jest bez problemu definiowalne, o tyle drugie – *myśleć* bardzo trudno nam zdefiniować. Turing proponuje następujący kierunek myślenia: jeżeli maszyna zachowuje się podobnie do człowieka, to wtedy możemy uznać, że potrafi „myśleć”. I na tej podstawie powstał test Turinga. Istnieją dwa podejścia do sztucznej inteligencji. Pierwsze, mocno akademickie, skupia się bardziej na teorii. Zakłada, że najpierw należy stworzyć dowody w wa-

¹² J. Kołodziejczyk, *Zarządzanie wiedzą. Wykład 8. Systemy ekspertowe. Wspomaganie podejmowania decyzji*, 13.05.2011 r., Zakład Metod SI, [dostęp: 17.06.2020 r.].

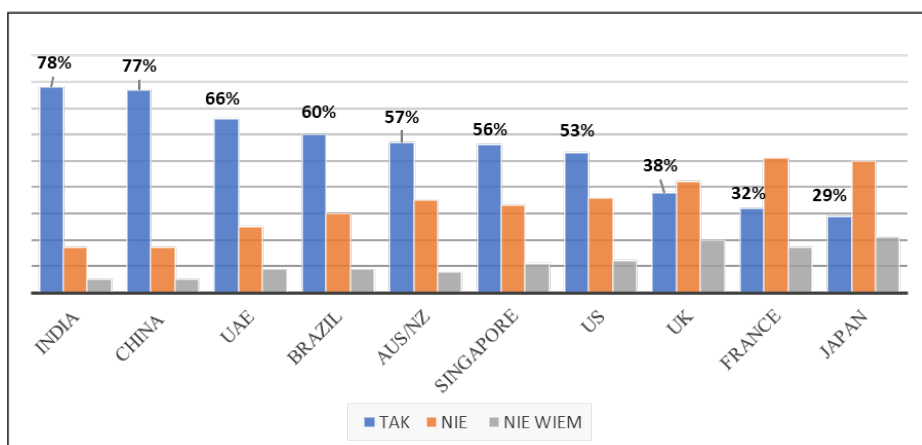
¹³ P. Góra, *Głębokie uczenie maszyn*, Portal popularnonaukowy miesięcznika „Delta” [dostęp: 17.06.2020 r.].

¹⁴ M. Jaworowska, *Logika rozmyta*, Portal AutomatykaB2B.pl, 16.12.2018 r., <https://automatykab2b.pl/technika/39502-logika-rozmyta> [dostęp: 17.06.2020 r.].

¹⁵ M. Jankowski, *Sztuczna inteligencja w małej firmie – czy to możliwe?*, Mała Wielka Firma, podcast 184; Wywiad z V. Alekseichenką, 2.10.2017 r., <https://malawielkafirma.pl/sztuczna-inteligencja> [dostęp: 17.06.2020 r.].

runkach teoretycznych i dopiero w ustalonej formie zaimplementować je w praktyce. Drugie podejście staje w opozycji do pierwszego, jest praktyczne. Przedstawiciele tego podejścia często szukają inspiracji w naturze. Wbrew powszechnym obawom o wpływ sztucznej inteligencji na stanowiska pracy, pracownicy, menedżerowie i kierownicy działów kadr na całym świecie coraz częściej mają do czynienia z nią w swoich firmach, a wielu z nich przyjmuje ją z optymizmem. Badania przeprowadzone w 2019 roku pokazały, że sztuczna inteligencja staje się w przedsiębiorstwach coraz powszechniejsza. Uzyskane dane są bardzo zróżnicowane. Niestety nie wiemy, jak w tym zestawieniu wypadłaby Polska, ponieważ nie ma takich badań. Jakie kraje przodują w przyjmowaniu sztucznej inteligencji i stosowaniu jej w codziennym życiu – przedstawiono na wykresie 5.

Wykres 5. Ranking krajów pod względem adopcji SI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Wykres 5 zawiera zestawione dane z globalnej ankiety i pokazuje, że Indie oraz Chiny, a następnie Zjednoczone Emiraty Arabskie i Brazylia przodują w przyjmowaniu SI w porównaniu z innymi krajami reprezentowanymi w badaniu: USA, Wielką Brytanią, Francją, Australią/Nową Zelandią, Singapurem i Japonią. Na przykład respondenci z czterech krajów przodujących zgłaszają najwyższe wykorzystanie sztucznej inteligencji na zróżnicowanej liście przypadków użycia.

Być może nie jest zaskakujące, że respondenci z krajów zgłaszających największy postęp we wdrażaniu SI twierdzą, że są najbardziej podekscytowani i pozytywnie nastawieni do możliwości, jakie stwarza SI. Z różnorodnych form technologii korzysta już 50% pracowników; dla porównania – w 2018 roku było to tylko 32%.

Firmy w Indiach (78%) i w Chinach (77%) korzystają ze sztucznej inteligencji dwukrotnie częściej niż we Francji (32%) i w Japonii (29%). Zdecydowana większość (65%) pracowników z zadowoleniem, entuzjazmem i wdzięcznością przyjmuje robota jako swojego współpracownika, a niemal jedna czwarta oświadcza, że ich relacja ze sztuczną inteligencją w miejscu pracy jest „przyjacielska” i „przynosi im satysfakcję”. Największy poziom entuzjazmu w stosunku do sztucznej inteligencji wykazują pracownicy w Indiach (60%) i Chinach (56%). Na kolejnych miejscach plasują się Zjednoczone Emiraty Arabskie (44%), Singapur (41%), Brazylia (32%), Australia/Nowa Zelandia (26%), Japonia (25%), Stany Zjednoczone (22%), Wielka Brytania (20%) i na samym końcu Francja (8%).

To, że sztuczna inteligencja wkracza już na dobre do biznesu, nie jest dla nikogo zaskoczeniem, jednak, aby utrzymać konkurencyjność firm, należy uprościć proces wdrażania rozwiązań, które są na niej oparte, i zabezpieczyć je. Zaczynamy dostrzegać subtelny wpływ sztucznej inteligencji na środowisko pracy. Aby wykorzystywać efektywnie najnowsze rozwiązania oparte na tej technologii, firmy muszą skoncentrować się na jej uproszczeniu i zabezpieczeniu. Takie podejście pozwoli na wyeliminowanie ryzyka pozostawania w tyle i osłabiania konkurencyjności przedsiębiorstwa. 81% kierowników działów kadr i 76% pracowników uważa, że trudno jest nadążyć za zmianami technologicznymi w środowisku pracy. Pracownicy chcieliby, aby korzystanie w pracy z rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji było prostsze. Chcą mieć lepsze interfejsy użytkownika (34%), szkolenia w zakresie najlepszych procedur (30%) i narzędzia spersonalizowane pod kątem ich zachowań (30%). Wśród największych obaw powstrzymujących pracowników przed korzystaniem ze sztucznej inteligencji w pracy wymieniają bezpieczeństwo (31%) i ochronę prywatności (30%). Przedstawiciele cyfrowego pokolenia Z (43%) i Milenialsi (45%) mają większe obawy o ochronę prywatności i bezpieczeństwo w pracy niż przedstawiciele pokolenia X (29%) oraz wyżowego pokolenia Y (23%).

Sztuczna Inteligencja niewątpliwie zmieniła relacje między ludźmi a technologią w pracy. Wpływ technologii na człowieka także jest

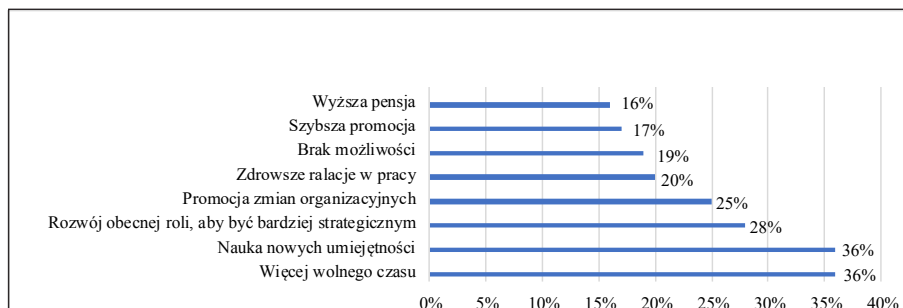
zauważalny. Dużo rzeczy możemy zrobić zdalnie, bez potrzeby kontaktu. Pandemia koronawirusa, z jaką przyszło nam się zmierzyć w obecnym czasie (od marca 2020 roku), wymusiła na nas wykonywanie pracy zdalnej, co przyspieszyło tylko wdrożenie nowych rozwiązań, przed którymi mieliśmy obawy i odraczaliśmy w czasie naukę i oswojenie się z czymś zupełnie nowym, nieprzećwiczonym. Wydaje się, że sztuczna inteligencja zyskuje na znaczeniu w miejscu pracy, ponieważ w porównaniu do 2018 roku większy procent osób badanych w 2019 roku zaznaczyło w ankiecie, że korzysta z jakiejś formy nowej technologii opartej na Sztucznej Inteligencji. Co więcej, specjaliści ds. zasobów ludzkich, menedżerowie i pracownicy wyrażają większy entuzjazm i optymizm co do technologii niż w przeszłości. Zapytani, co sądzą o robotach (takich jak chatboty) jako o współpracownikach, aż 65% respondentów określiło swój stan jako „ekscytację”, „optymizm” i „wdzięczność”. Poza tym 43% menedżerów, liderów HR i pracowników stwierdziło, że są podekscytowani tym, jak SI wpłynie na przyszłość pracy (w 2019 roku o 24% więcej osób tak odpowiedziało niż w badaniu w 2018 roku).

Reasumując, należy wyciągnąć kluczowe wnioski z badania. Ponad połowa badanych jest nastawiona optymistycznie, a współpracę z robotami określa jako ekscytującą – to oznacza, że relacje ludzie-SI/technologia się poprawiają – 53%. Sztuczna inteligencja zyskała na znaczeniu w miejscu pracy, co sugeruje gotowość do wykorzystania technologii i umiejętność dostrzeżenia jej potencjału. Relacja pracownik-menedżer zmienia kształt – 64% zaufałoby robotowi bardziej niż menedżerowi. Pracownicy coraz bardziej ufają technologiom obsługującym sztuczną inteligencję. SI rzuca wyzwanie starym wyobrażeniom o tym, co menedżerowie robią najlepiej. Trzydzieści sześć procent badanych uważa, że roboty są lepsze niż menedżerowie w zakresie dostarczania obiektywnych informacji. Organizacje muszą uczynić SI prostszym i bezpieczniejszym w użyciu – 61% respondentów twierdzi, że obawy dotyczące bezpieczeństwa i prywatności uniemożliwiają lub utrudniają im korzystanie z SI w pracy. Obawy o złożoność technologii sztucznej inteligencji (a także o bezpieczeństwo danych i prywatność) stanowią największe przeszkody w zintensyfikowaniu działań na rzecz wdrażania nowych technologii w firmach.

Badanie z 2019 roku pokazało także, że ludzie ogólnie czują się bardziej komfortowo dzięki SI w miejscu pracy i potrafią dostrzec oraz docenić potencjał technologii. Wykres 6 ilustruje, jak respondenci wyobrażają

sobie możliwości oferowane przez SI. Wśród najbardziej atrakcyjnych i pożądanых wymieniają możliwość opanowania nowych umiejętności (36%), zdobycia większej ilości wolnego czasu (36%) oraz rozszerzenia ich obecnej roli, aby była bardziej strategiczna (28%).

Wykres 6. Możliwości stwarzane pracownikom przez SI



Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań globalnych: Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://go.oracle.com/LP=86149?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Większość respondentów w tegorocznym badaniu twierdzi, że ma funkcjonalny (34%) lub wygodny (25%) związek z SI w pracy. Ludzie ufają teraz robotom bardziej niż menedżerom. Sztuczna inteligencja przekształca relacje między pracownikami i ich menedżerami, w tym kwestionuje założenia dotyczące tego, kto (lub co) jest bardziej godny zaufania i do jakiego rodzaju zadań lepiej się nadaje.

Refleksji należy poddać fakt, że 82% respondentów stwierdziło, że ich zdaniem roboty mogą wykonywać określone rodzaje pracy lepiej niż menedżerowie. Zadziwiającym jest także przyznanie 64% respondentów, że bardziej ufa robotowi niż swojemu menedżerowi. Połowa badanych (ponad 4000 pracowników z dziesięciu krajów) zwróciłoby się do robota zamiast do swojego menedżera po poradę, a prawie 25% twierdzi, że „zawsze” lub „bardzo często” zadaje pytania SI, zamiast zapytać o wątpliwe kwestie swojego szefa (menedżer staje się zatem mniej wiarygodny).

Menedżerowie muszą dziś przyjąć nową rolę. Gdy SI zmienia relacje między ludźmi i technologią w pracy, a także między pracownikami a ich menedżerami, kwestionowane są tradycyjne założenia dotyczące tego, co obecnie robią menedżerowie – i co powinni robić. Wyniki globalnej ankiety pokazują, że ludzie uważają, że zarówno menedżerowie, jak i roboty

są bardzo dobrzy, ale w zdecydowanie odmiennych rodzajach zadań, co przedstawiają wykresy 6 i 7. Różnice te mają istotny wpływ na to, w jaki sposób organizacje mogą uzyskać jak największą wartość od menedżerów liniowych, a także jak najlepiej przyciągać, zatrzymywać i rozwijać talenty pracowników. Na przykład menedżerowie, którzy pozwalają sztucznej inteligencji zajmować się większą liczbą zadań koordynacyjnych i kontrolnych związanych z administracją, mogą zwolnić czas, przepustowość umysłu i energię na bardziej bezpośrednie interakcje z pracownikami. Roboty wykonują mniej ambitną pracę¹⁶.

To dobra wiadomość dla menedżerów i pracowników. Badanie Accenture opisane w Harvard Business Review wykazało, że menedżerowie spędzają obecnie ponad połowę każdego typowego dnia pracy na zadaniach o niskiej wartości, takich jak planowanie, budżetowanie i opracowywanie raportów. Pozostawia im to niewiele cennego czasu na działania, które są o wiele bardziej niezbędne dla skuteczności na stanowisku kierowniczym – w szczególności strategię tworzenia i angażowania się jeden na jednego z pracownikami. Przyjęcie sztucznej inteligencji w celu zmniejszenia obciążeń administracyjnych powinno dać im więcej czasu na pomoc w kierowaniu raportów do zdobywania nowych umiejętności i budowaniu zespołów o wysokiej wydajności¹⁷.

Tempo adopcji SI przyspiesza¹⁸. Firmy i ich menedżerowie muszą odpowiedzieć sobie na pytanie, czy poruszają się wystarczająco szybko, aby nadążyć?

Martwienie się o złożoność, bezpieczeństwo danych i prywatność mogą być barierami dla przyjęcia SI w miejscu pracy. Takie stanowisko przedstawia aż 60% pracowników, którzy wychodzą z założenia, że firma powinna chronić ich przed automatyzacją pracy¹⁹.

¹⁶ K. Grochowina, dz. cyt., s. 146.

¹⁷ <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/section3.html#section3A> [dostęp: 19.06.2020 r.].

¹⁸ *Założenia do strategii AI w Polsce, Adoptować najlepsze rozwiązania*, Plan działań Ministerstwa Cyfryzacji Ministerstwa Cyfryzacji, Warszawa 2018, s. 32 oraz <https://communalnews.com/pl/ai-adopcja-nap%C4%99dza-rynek-platform-cyfrowych> [dostęp: 20.06.2020 r.].

¹⁹ <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/section3.html#section3A>, [dostęp: 19.06.2020 r.].

Aby jak najlepiej wykorzystać sztuczną inteligencję i technologię uczenia maszynowego, firmy muszą wyjaśnić pracownikom, w jaki sposób wykorzystują sztuczną inteligencję w etyczny sposób, a także zaoferować rozwiązania problemów bezpieczeństwa i prywatności. Organizacje, które szybko podejmują działania mające na celu zachęcanie do stosowania sztucznej inteligencji, będą w stanie stymulować innowacje i tworzyć nowe rynki, a także chronić i zwiększać swoją obecność na obecnych rynkach²⁰.

Mechaniczny menedżer – z krwi i kości

Czy może zdarzyć się mechaniczny menedżer – ludzki, a jednak nie-ludzki? Być może są takie ludzkie cechy, których nigdy nie chcielibyśmy zobaczyć – nawet u najdoskonalszej maszyny. W pierwszej kolejności należy określić oczekiwania wobec ludzkiego menedżera, jaki on powinien być. Mechaniczny, logiczny, chłodny, dyplomatyczny, pozbawiony emocji, wyważony? Otóż nie! Emocje odgrywają największą rolę w procesie podejmowania decyzji, także menedżerskich. Zdarza się, że jeśli ktoś chce podważyć lub zdewaluować decyzję menedżera, mówi, że przełożony podjął ją pod wpływem emocji. Biznes nie lubi emocji. Ale czy można je całkowicie pominąć? Nie da się zupełnie odciąć od emocji. Menedżerowie, nawet ci mechaniczni, nie są od nich wolni i zawsze podejmują decyzje w określonym stanie emocjonalnym. Należy jednak pamiętać, że zarówno afekt negatywny, jak i pozytywny wpływa na sposób przetwarzania informacji. W złości, rozgoryczeniu lub smutku nasze pole uwagi jest znacznie zawężone. Mamy do czynienia wówczas z myśleniem tunelowym. W radosnym nastroju przy podejmowaniu decyzji towarzyszy nam szerszy kontekst sytuacyjny i więcej informacji. Nie da się więc wyłączyć emocji w procesie decyzyjnym. Przed menedżerem stoi zatem poważne zadanie do wykonania – właściwy sposób ich wyrażania, tzw. inteligencja emocjonalna. Człowiek inteligentny emocjonalnie potrafi odroczyć w czasie zaspokajanie popędów, kontrolować swój nastrój, wczuwać się i rozumieć nastroje innych osób²¹. Według D. Golemana życiowy sukces zależy w głównym stopniu od samoświadomości, tj. od

²⁰ Raport: *Sztuczna inteligencja zdobywa więcej serc i umysłów w miejscu pracy*, Oracle and Future Workplace AI @ Work Global Study 2019, <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/conclusion.html#section5A> [dostęp: 19.06.2020 r.].

²¹ <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/menedzer-i-emocje-ich-wplyw-na-podejmowane-decyzje-jest-bardzo-duzy,68715.html> [dostęp: 19.06.2020 r.].

kontrolowania własnych emocji, zapału i wytrwałości w dążeniu do celu, a także od zdolności do empatii i umiejętności zachowań społecznych – czyli od współczynnika inteligencji emocjonalnej²². Emocje i sztuka ich ekspresji są elementem naszego sposobu bycia, naszych tendencyjnych profili zachowań, są częścią każdego z nas. Psychologia emocji i motywacji wskazuje na różnice i zależności ze względu na płeć, jeśli chodzi o emocje i ich odbieranie. Kobiety są zasadniczo bardziej emocjonalne niż mężczyźni, natomiast decyzje kobiet nie są gorsze jakościowo, co potwierdzają badania naukowe²³.

Aby firmy mogły się prężnie i dynamicznie rozwijać, ich menedżerowie muszą opanować pewną umiejętność – zarządzania emocjami. Ta umiejętność jest niezbędna, aby budować relacje oparte na zaufaniu. Jak powiedział amerykański psycholog i publicysta naukowy Daniel Goleman: „Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, lecz także od umiejętności kierowania emocjami”. Tę zdolność psycholog określa mianem „odmiennego rodzaju mądrości”, z której płynie zdolność do motywowania się i wytrwałości w dążeniu do celu, pomimo przeciwności losu.

Jakie relacje będą budować owi menedżerowie – prawdziwe, oparte na zaufaniu czy sztuczne?

Prawdziwa relacja – zbudowana przez ludzkiego menedżera – będzie stanowiła platformę do rozwiązywania konfliktów, uwzględniającą kategorie interesów i problemów, a nie stanowisk, sprzeciwów i argumentów. Mechaniczny menedżer – bez emocji – nie będzie miał problemu z przekazywaniem i egzekwowaniem trudnych decyzji, oszczędzając swój czas i motywując podwładnych do wzięcia odpowiedzialności za nie (użycie modelu i algorytmu). Mechaniczny menedżer ma skłonności do destrukcyjnych ocen pracowników, ale potrafi także przekazać użyteczne informacje zwrotne. W sytuacjach konfliktu interesu między podwładnymi mechaniczny menedżer wchodzi naturalnie w rolę sędziego, a pożądana byłaby rola mediatora, który doprowadza do rozstrzygnięcia w oparciu o sztukę kompromisu.

²² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, MEDIA Rodzina, Poznań 2012, s. 560.

²³ <https://www.forbes.pl/kariera/inteligencja-emocjonalna-kobiety-i-mezczyzni-ma-ja-rowny-poziom-eq/j65f6g5> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Jaka jest rola relacji w zarządzaniu?

Z wieloletnich obserwacji i własnych badań partycypacyjnych opartych na współpracy i współdziałaniu z wieloma partnerami biznesowymi (2005–2020) autorki niniejszego artykułu wynika, że próby motywowania do pracy bez zbudowania wcześniej relacji i autorytetu są zabiegiem daremnym, bezzasadnym i nieskutecznym ze strony menedżera. Świadomy i inteligentny emocjonalnie menedżer wie, że tylko motywacja wewnętrzna przynosi wymierne efekty i procentuje przez długie lata. Menedżer musiałby zechcieć zejść z badaniami potrzeb i wartości pracy na poziom pracownika.

Trzy lata badań nad psychologią ulegania wpływom w sytuacjach biznesowych opisał znany dr Robert Cialdini w książce „Zasady wywierania wpływu na innych ludzi”²⁴. Zawarta jest w niej fundamentalna wiedza niezbędna do budowania prawdziwych i długotrwałych relacji międzyludzkich – także tych pracowniczych. Firmy, które kreują swój wizerunek i tworzą markę w oparciu o relacje z podwładnymi, nie mają zapewne problemów z motywowaniem pracowników do pracy. Wiedzą, że najskuteczniejsza jest wewnętrzna motywacja, a ta jest najczęściej budowana w oparciu o regułę wzajemności, niedostępności, autorytetu, konsekwencji, konsensusu oraz zwyczajnego, a niedocenianego często lubienia.

„Szmuglerem wpływu jest osoba znająca wszystkie sześć zasad wywierania wpływu, potrafiąca wykorzystać je do własnych celów, ale postępująca przy tym nieuczciwie”²⁵. To częsta postawa mechanicznych menedżerów – przygotowani teoretycznie, ale sztuczni. Jednak intencje z reguły szybko są obnażone i szansa na zbudowanie prawdziwej relacji nadal jest znikoma. Piękna lekcja dla menedżera płynie z reguły wzajemności – im więcej dajesz, tym więcej dawać chcą obdarowani²⁶. Zasada niedostępności uczy, że ludzie chcą wiedzieć, co mogą stracić²⁷. W budowaniu relacji firmowych ważny jest autorytet menedżera. Ludzie wolą kierować się wskazówkami prawdziwych autorytetów, osób z doświadczeniem²⁸. Kolejna zasada ułatwiająca budowanie prawdziwych relacji to konsekwencja. Zaangażowanie,

²⁴ R. Cialdini, *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, HELION, Gliwice 2011.

²⁵ Tamże, s. 20.

²⁶ Tamże, s. 35.

²⁷ Tamże, s. 51.

²⁸ Tamże, s. 61.

którego konsekwencje sięgają przyszłości i wywołują chęć spójności, jest aktywne, publiczne i dobrowolne. Należy także znać wartości i właściwości pracy pracowników. „Ludzie nie sprzeniewierzają się swoim wartościom, trzeba je odkryć, a następnie zaprezentować związek między nimi a naszą ofertą” – konsensus²⁹. Ostatnia zasada, najistotniejsza w budowaniu prawdziwych i długotrwałych relacji, to lubienie. Lubimy tych, którzy są do nas podobni i podobnie się wyśławiają. Lubimy tych, którzy nas lubią i potwierdzają to werbalnie. Co ciekawe i warte podkreślenia, pochlebstwo jest równie skuteczne wtedy, gdy jest stwierdzeniem prawdy, jak wówczas, gdy nie jest prawdziwe³⁰.

Czy roboty mają z ludźmi jakieś szanse w tej materii?

„Kluczem do sukcesu we wszystkich poczynaniach jest zdolność po-myślnego przewodzenia innym ludziom”³¹. Firmy nie odniosą sukcesu w zarządzaniu, jeśli ich menedżerowie pozbawieni będą umiejętności postępowania z ludźmi. Ważna jest świadomość wagi tej kompetencji. Wyniki prowadzonych w Karolinie Północnej badań na 105 dyrektorach odnoszących sukcesy w karierze zawodowej dowodzą, że owa umiejętność budowania relacji w firmach, rozumiana także jako umiejętność postępowania z ludźmi, to przede wszystkim:

- przyznawanie się do błędów i akceptacja ich konsekwencji;
- odstąpienie od obarczania winą innych osób;
- umiejętność radzenia sobie z różnorodnymi typami ludzi, o różnych profilach osobowości;
- wybitne umiejętności w zakresie stosunków interpersonalnych oraz wrażliwość i takt w kontaktach z ludźmi;
- pokój, pewność siebie i stabilność nastrojów³².

Sztuczna relacja w firmie jest często wynikiem problemów personalnych, które odbywają się na poziomie komunikacyjnym. Psychologia komunikacji zakłada, że ucieczka od komunikacji w firmie jest początkiem końca³³. Biznes jest oparty na komunikacji, nawet wtedy, kiedy bardzo tego

²⁹ Tamże, s. 71.

³⁰ Tamże, s. 86.

³¹ J. Maxwell, *Być liderem*, MEDIUM, Łódź 2007, s. 8.

³² Tamże, s. 177–178.

³³ J. Maxwell J., s. 17.

chcemy uniknąć. Poczucie sprytnego oszukania przeznaczenia jest złudne, bowiem nie da się uciec od odpowiedzi na komunikaty. Każda postawa jest komunikatem i niesie za sobą konsekwencje.

Szef-menedżer nigdy nie powinien pracownikowi odmawiać czy skąpić czasu na rozmowę, bowiem to źródło najcenniejszej wiedzy, za którą dodatkowo nie musi już płacić. Odpowiedzi typu: nie teraz, nie mam czasu, później, czy coś jeszcze? – nie tylko osłabiają kanał komunikacyjny, ale przyczyniają się do zmiany relacji pracowniczych w sztuczne. Relacje są uzależnione od jakości komunikacji. Komunikacja jest istotą biznesu. A więc kompetencje komunikacyjne są fundamentem sukcesu w biznesie³⁴. Zatem sukces menedżera, którego wymiarem jest poprawna relacja pracownicza, uzależniony jest od umiejętności porozumiewania się, zrozumienia intencji drugiej strony i obrony własnych racji.

Kiedy zatem tworzy się właściwe i dobre relacje w firmie? Jak na budowanie relacji w zespole wpływa menedżer?

Na jakość relacji pracowniczych składa się wiele czynników. Jednym z nich jest dobra znajomość naturalnych potencjałów oraz indywidualnych ograniczeń pracowników, którzy stanowią zespół. Dobry menedżer powinien wiedzieć, kogo ma w zespole pracowniczym, aby podczas współpracy rozumiał różnorodne, choć tendencyjne dla określonych profili zachowania. Współpracując, stykamy się bezpośrednio z granicami poszczególnych osobowości. Większość z nas nie jest świadoma różnic oraz dynamiki zachodzącej pomiędzy poszczególnymi osobowościami. Napięcia często mogą wynikać z konfliktów międzyludzkich. Osobisty typ zachowań każdej osoby będzie wpływał na ogólną efektywność całego zespołu pracowników. Różni członkowie zespołu oczekują różnego traktowania przez menedżera. Co więcej, w zespole zachowujemy się zupełnie inaczej niż wtedy, gdy jesteśmy sami. Kluczową staje się tutaj umiejętność rozpoznania i promowania potencjału każdej osoby. Każdy członek zespołu będzie odnosił tyle sukcesów, ile będzie miał okazji do wykorzystania swoich własnych atutów. Praca w zespole wymaga kooperacji na najwyższym poziomie³⁵. Mechaniczny menedżer nie jest w stanie tworzyć relacji pracowniczych, które będą sprzyjały ogólnemu rozwojowi firmy i jej pracowników. Od

³⁴ A. Ubertowski, *Psychologia Biznesu*, Oficynka, Gdańsk 2015, s. 16.

³⁵ L. Seiwert, F. Gay, *ABC osobowości*, Remchingen, Wydawnictwo Persolog, (Niemcy) 2012, s. 69.

prawdziwego menedżera oczekuje się dzisiaj, że będzie jednocześnie kreatorem i facylitatorem prowadzącym zespół w kierunku innowacji.

Kreator to osoba, której zadaniem jest przychodzenie z pomysłami w całym procesie innowacji. Jego pomysły mają stać się finalnie innowacjami³⁶. Facylitatorzy zaś pełnią następujące funkcje: wybierają najlepsze opcje dla innowacji, czuwają nad postępem w procesie innowacji, pomagają zespołowi ruszyć z miejsca, gdy się zatrzyma, dają zielone światło na wdrożenie innowacji, ułatwiają współpracę. Rola facylitatorów jest nieoceniona na każdym etapie procesu innowacji. Gwarantują oni postęp we wdrażaniu innowacji i redukują koszty do minimum³⁷.

Relacja to także kontakt menedżera z pracownikiem. Jest bardzo ważna. Każdy kontakt szefa z podwładnym może wpłynąć na niego motywująco lub demobilizująco. Mechaniczny menedżer nie rozumie, że dzięki zbudowanej relacji może skutecznie motywować pracowników do pracy. Nie rozumie, że motywowanie zespołów to proces, nie akcja. Każde spotkanie z podwładnym to okazja, którą prawdziwy menedżer wykorzysta, a mechaniczny zmarnuje.

Przepisem na sukces w zarządzaniu i motywowaniu do pracy jest umiejętność rozpoznawania potrzeb pracowników oraz umiejętne wykorzystanie ich w tym celu. Samo rozpoznanie to dopiero połowa sukcesu. Menedżer z prawdziwego zdarzenia potrafi je także zaspokoić. Pracownicy są bardzo różni, więc skuteczny w motywowaniu menedżer musi być bardzo elastyczny i odmiennie, adekwatnie do indywidualnych potrzeb reagować na ich zachowania i postawy. Są pracownicy, którzy cenią sobie swobodę działania, wolność, niezależność, możliwość współdecydowania. Innych zaś motywuje dyrektywność, stanowczość i jasny regulamin. Jeszcze inni potrzebują wsparcia psychicznego, zrozumienia, opieki lub dobrego słowa³⁸.

Mechaniczny menedżer bez emocji

Po co są właściwie emocje? Wszystkie emocje są w istocie rzeczy bodźcami skłaniającymi nas do działania. Najnowocześniejsze techniki badawcze pozwalają badaczom zajrzeć w głąb ciała i mózgu, co pozwala odkryć coraz

³⁶ P. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces*, REBIS, Poznań 2013, s. 66.

³⁷ Tamże, s. 147.

³⁸ W. Haman, *Szef to zawód*, HELION, Gliwice 2015, s. 229–230.

więcej fizjologicznych szczegółów sposobu przygotowywania ciała przez poszczególne emocje do całkowicie odmiennych rodzajów reakcji³⁹.

Jednym z czynników gwarantujących funkcjonowanie i rozwój firm w obecnych czasach i zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości rynkowej jest to, jak reagują one na zmiany. Pozytywne podejście do przyjęcia nieuniknionych zmian przez pracowników firm rośnie wtedy, kiedy menedżerowie czynnie angażują się w proces zmiany. Wyjaśniają jej charakter, uzasadniają potrzebę wprowadzania zmian, przedstawiają i argumentują pozytywne dla pracowników i firmy konsekwencje zmian⁴⁰.

„Prowadzenie biznesu można właściwie sprowadzić do istoty trzech słów: ludzie, produkt i zyski. Bez dobrego zespołu pozostałe dwie wartości na nic ci się nie zdadzą” (Lee Lacocca)⁴¹.

Silne relacje są kluczem do sukcesu w biznesie. „Nie da się zbudować reputacji na tym, co się ma zamiar robić” (Henry Ford)⁴². Nie można także zbudować reputacji, która budowana jest poprzez współpracę i współdziałanie, jeśli nie mamy odpowiednich relacji i dobrych partnerów⁴³.

„Biznes jest łatwy, tylko ludzie są trudni”⁴⁴. Biznes należy robić z dobrymi ludźmi, bo sam w sobie jest już „dość trudnym kawałkiem chleba”⁴⁵.

Obserwując na przestrzeni 15 lat pracy zawodowej zachowania menedżerów, autorka niniejszego artykułu może pokusić się o tezę, że osoby, które znalazły się u władzy, z czasem stopniowo się zmieniają. Obnażają się z cech, które dotąd nie były u nich widoczne, np. surowo oceniają, nie szanują, nie doceniają, nie liczą się z potrzebami i uczuciami innych, traktują przedmiotowo. Tacy mechaniczni menedżerowie są nastawieni wyłącznie na własne korzyści i ochronę własnych interesów oraz swojej reputacji. Mechanizmy, którymi kierują się odczłowieczeni – nieludscy czy mechaniczni – menedżerowie, są stopniowo uruchamiane, raczej

³⁹ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, MEDIA Rodzina, Poznań 2012, s. 43.

⁴⁰ A. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2014, s. 35.

⁴¹ D. Trump, R. Kiyosaki, *Dotyk Midasa*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2013, s. 161.

⁴² Tamże, s. 173.

⁴³ Tamże.

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ Tamże.

nieświadomie wykorzystywane, gdyż przełożony – pan/pani władca – nie zauważa ich w swoim zachowaniu.

Cechy szefa idealnego mogą być zauważone jedynie u tych menedżerów, którzy są uważni wobec siebie i potrafią krytycznie analizować swoje zachowania i reakcje w środowisku i sytuacjach pracowniczych⁴⁶.

Najbardziej agresywni są ci szefowie, których poczucie własnej wartości jest zagrożone. Władza połączona z kompleksami i poczuciem niekompetencji to mieszanka wybuchowa⁴⁷.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że SI stopniowo, krok po kroku zmienia otaczający nas świat. A więc świat i ludzkość stoją przed wyzwaniem zarządzania sobą w ciągłej i galopującej zmianie, przed kreowaniem innowacyjnych rozwiązań, automatyzacją oraz sztuczną inteligencją napędzaną uczeniem maszynowym.

Wykorzystując informacje na temat umysłu człowieka, naukowcy próbują stworzyć sztuczny umysł. Sztuczna inteligencja ma pomóc ludziom w podejmowaniu decyzji w wielu dziedzinach życia. Dzisiejsza psychologia, poznając człowieka, nie oddziela myślenia od emocji, które nawzajem na siebie oddziałują. Istnieje ryzyko, że człowiek, podejmując decyzję, podda się emocjom, komputer natomiast postąpi według określonego algorytmu.

Jak twierdzi A. Damasio, psycholog, autor książki „Błąd Kartezjusza”, nie jest możliwe stworzenie koncepcji umysłu z pominięciem procesów emocjonalnych i uczuciowych. Uczucia bowiem są elementami poznania w jednakowym stopniu jak inne obrazy percepcyjne. Jednak nie można mówić o emocjach w oderwaniu od ciała, gdyż odnoszą się do niego. Uczucia mają wpływ na kształt procesów poznawczych. Jednak, jak się wydaje, maszyna może okazać się lepsza w podejmowaniu takich decyzji, gdzie trzeba postępować z tzw. zimną krwią, czyli z wyłączeniem emocji.

Sztuczna inteligencja, czyli inteligentne maszyny z umiejętnością wnioskowania i uczenia się, dają perspektywę uwolnienia ludzi od prostych, ale uciążliwych prac, ale też od takich, które wymagają dużej wiedzy. Celem twórców SI (którzy są przedstawicielami wielu dziedzin) jest stworzenie maszyny, która wykonuje jedną czynność, np. gra w szachy. Jednak

⁴⁶ A. Wróbel, *Trudny szef*, Samo Sedno, Warszawa 2012, s. 16.

⁴⁷ A. Strużyńska-Kujałowicz, *Jak władza psuje* [w:] „Charaktery” 2012, nr 2, s. 58–59.

marzeniem wielu z nich, w odróżnieniu od sceptyków, jest stworzenie maszyny, która będzie w pełni naśladować inteligencję człowieka, a wręcz będzie ją przewyższać.

Trudno nam sobie wyobrazić, aby maszyna w pełni mogła naśladować człowieka. Człowiek jest istotą bardzo złożoną, wyposażony w intelekt, wolę i emocje, myśli, działający w określonym celu, odczuwający, potrafiący kochać, bać się, cieszyć się, nienawidzić, zazdrościć, wstydzić się, odczuwać zażenowanie, smutek, przygnębienie lub rozczarowanie. Nietrudno także wyobrazić sobie urządzenie, maszynę, która myśli na nasz wzór, która rozwiązuje jakiś problem, ale czy łatwo uwierzyć, że „coś” sztucznego może odczuwać emocje, przeżywać i doznawać uczuć wyższych?

To, co dziś jest wizjonerskie, jutro będzie codziennością. Czy jest realne, żeby za naszego życia taki byt, bardziej inteligentny od człowieka, powstał? Komputery działają zupełnie inaczej niż ludzie zajmujący się rozwiązywaniem jakiegoś problemu. Ludzie mają przewagę, bowiem potrafią myśleć twórczo, czuć i dostosować drogę działania do każdej sytuacji i tylko oni potrafią wychwycić niuanse społeczne i sytuacyjne.

Rozwój SI jest ważny, ponieważ może pomóc człowiekowi w codziennym życiu. Prawdopodobnie zastosowania SI będą wraz z jej rozwojem rozszerzać się. Sztuczna maszyna będzie mogła (a właściwie po części już to robi) zastąpić człowieka w wielu czynnościach, naśladowując niektóre procesy. Obie inteligencje – i naturalna, i sztuczna – są (czy będą) podobne w niektórych aspektach, w niektórych będzie lepsza jedna z nich. Jednak nigdy nie będzie tak, że będzie można postawić znak równości pomiędzy sztuczną inteligencją i inteligencją naturalną, ponieważ oba terminy stoją względem siebie w wyraźniej sprzeczności.

Prawdziwy menedżer przyszłości będzie współpracował z robotem i zbuduje relację pracowniczą, która będzie prawdziwa, nie sztuczna. Będzie miał realny wpływ na przyszłość firmy i jej pracowników dzięki inteligencji emocjonalnej, która wskaże mu drogę do wewnętrznych źródeł motywacji swoich podwładnych.

Najlepszą inwestycją na przyszłość jest wywieranie odpowiedniego wpływu dzisiaj⁴⁸. Zdaniem autorki artykułu w rękach świadomych i inteligentnych emocjonalnie menedżerów leży przyszłość małych, średnich i dużych firm, gdyż to oni mają największy wpływ na budowanie ich prze-

⁴⁸ Maxwell J., dz. cyt., s. 19.

wagi konkurencyjnej poprzez inteligentne zarządzanie uwzględniające relacje pracownicze i biznesowe na samym szczycie innowacyjnej strategii rozwoju wspieranej przez sztuczną inteligencję.

Bibliografia:

1. Adamczyk J., *Ewolucja internetowych botów* [w:] „Marketing w Praktyce” 2009, nr 1.
2. Bloch S., Whiteley P., *Zarządzanie w płaskim świecie*, HELION, Gliwice 2008.
3. Buller A., *Sztuczny mózg. To już nie fantazje*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
4. Cialdini R., *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, HELION, Gliwice 2011.
5. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, MEDIA Rodzina, Poznań 2012.
6. Grochowina K., *Sztuczna Inteligencja fundamentem innowacji w życiu i w biznesie* [w:] *Świat nowych technologii*, red. J. Stawnicka, D. Morańska, W. Kubies, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2019.
7. Haman W., Gut J., *Szef to zawód*, HELION, Gliwice 2015.
8. Kaplan J., *Sztuczna inteligencja. Co każdy powinien wiedzieć*, PWN, Warszawa 2019.
9. Kasperski J.M., *Sztuczna inteligencja*, HELION, Gliwice 2003.
10. Kotler P., *Innowacyjność. Przepis na sukces*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
11. Maxwell J., *Być liderem*, MEDIUM, Łódź 2007.
12. *Prawie jak człowiek – sztuczna inteligencja w Internecie*, PC Format 11/2008.
13. Rutkowski L., *Metody i techniki sztucznej inteligencji*, PWN, Warszawa 2009.
14. Sawicki A., *Wybrane aspekty zarządzania działalnością promocyjną w samorządach powiatowych*, Bernardinum, Pelplin 2020.
15. Seiwert L., Gay F., *ABC osobowości*, Wydawnictwo Persolog, Remchingen (Niemcy) 2012.
16. Smolarek M., *Technologie informatyczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
17. Strużyńska-Kujałowicz A., *Jak władza psuje* [w:] „Charaktery” 2012, nr 2.

18. Trump D., Kiyosaki R., *Dotyk Midasa*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko 2013.
19. Ubertowski A., *Psychologia Biznesu*, Oficynka, Gdańsk 2015.
20. Wróbel A., *Trudny szef, Samo Sedno*, Warszawa 2012.
21. Zawadzka A., *Psychologia Zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2014.

Netografia:

1. <https://go.oracle.com/LP=86150?elqCampaignId=230263> [dostęp: 19.06.2020 r.].
2. https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/index.html?source=:ow:ms:pt::RC_PDMK191009P00032:LPD400002437&intcmp=:ow:ms:pt::RC_PDMK191009P00032:LPD400002437 [dostęp: 19.06.2020 r.].
3. <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/ebook/ai-work/section3.html#section3A> [dostęp: 19.06.2020 r.].
4. https://itreseller.com.pl/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-relacje-miedzy-ludzmi-a-technologie-w-miejsce-pracy-az-64-ludzi-bardziej-u-fa-robotom-niz-swoim-przełożonym/?fbclid=IwAR2FuGq0ZPPY-RAwMeetDgZWbYXYP_FfDa20zwARi-K_JqXUThZhshbNDxEjs [dostęp: 19.06.2020 r.].
5. https://startdokariery.pl/wp-content/uploads/2018/05/Raport_Aktywni_Przyszlosc_Rynku_Pracy.pdf [dostęp: 19.06.2020 r.].
6. <https://roboforum.pl/artukul/co-to-jest-deep-learning> [dostęp: 19.06.2020 r.].
7. <http://www.wikizmsi.zut.edu.pl/uploads/b/b5/ZIPMuzKM6.pdf> [dostęp: 19.06.2020 r.].
8. http://www.deltami.edu.pl/temat/informatyka/sztuczna_inteligencja/2017/12/28/Glebokie_uczenie_maszyn [dostęp: 19.06.2020 r.].
9. <https://automatykab2b.pl/technika/39502-logika-rozmyta> [dostęp: 19.06.2020 r.].
10. <https://malawielkafirma.pl/sztuczna-inteligencja/>.<https://www.ai-therapy.com> [dostęp: 19.06.2020 r.].
11. <https://www.sztucznaInteligencja.org.pl/zlota-raczka-na-baterie> [dostęp: 19.06.2020 r.].
12. <https://www.spidersweb.pl/2015/02/przewidywanie-przestepstwa.html> [dostęp: 19.06.2020 r.].

13. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja> [dostęp: 19.06.2020 r.].
14. <https://biznesmysli.pl> [dostęp: 19.06.2020 r.].
15. <https://www.sztucznaintelligence.org.pl/co-cie-zdradzi-w-sieci> [dostęp: 19.06.2020 r.].
16. <https://www.forbes.pl/kariera/inteligencja-emocjonalna-kobiety-i-mezczyzni-maja-rowny-poziom-eq/j65f6g5> [dostęp: 19.06.2020 r.].
17. <https://pieczynska.com.pl/zarzadzanie-2/dobry-menedzer> [dostęp: 19.06.2020 r.].
18. <https://www.hbrp.pl/b/jak-budowac-relacje-z-pracownikami-i-czlonkami-zespolow/PTe5BKZae> [dostęp: 19.06.2020 r.].
19. <https://communalnews.com/pl/ai-adopcja-nap%C4%99dza-rynek-platform-cyfrowych> [dostęp: 19.06.2020 r.].

Rozdział 5

Beata Sudomir

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna

Młode pokolenie w mediach społecznościowych

Streszczenie

Współcześni nastolatkwie to przedstawiciele pokolenia Z, które urodziło się po 2000 roku i dorasta wraz z rozwojem nowoczesnych technologii. Nie pamiętają oni czasów, kiedy nie było mediów społecznościowych czy Internetu. Znają tylko świat, gdzie po opinie sięga się do influencerów, a nie do znajomych czy rodziny. Niniejszy artykuł prezentuje *social media* i zjawisko, które powstało dzięki niemu, czyli *social media marketing*. Celem artykułu jest zaprezentowanie współczesnej młodzieży w świecie mediów społecznościowych.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, pokolenie Z, influencer, social media marketing.

Wprowadzenie

Rozwój Internetu wpłynął na to, że współcześnie nastolatkom są pokoleniem, które dorastało w dobie jego funkcjonowania. W konsekwencji nie potrafią funkcjonować bez dostępu do sieci i mediów społecznościowych. Są to ludzie, którzy uważają, że świat cyfrowy istnieje od zawsze. Dlatego biegle posługują się wysoko rozwiniętą technologią, ciągle wypatrując jej zmiany i szukając w niej wszystkich informacji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie współczesnej młodzieży w świecie mediów społecznościowych. W artykule dokonano krytycznej analizy literatury przedmiotu z zakresu mediów społecznościowych i scharakteryzowano pokolenie Z. W części badawczej autorka wykorzystuje badania przeprowadzone w 2019 roku wśród polskiej młodzieży przez agencję Abanana Advertsing oraz warszawski zespół analityczny Research&Grow.

Media społecznościowe w literaturze

Media społecznościowe to „technologie internetowe i mobilne, umożliwiające kontakt pomiędzy użytkownikami poprzez wymianę informacji, opinii i wiedzy”¹. Termin ten pochodzi z języka angielskiego od słów *social media*, co można przetłumaczyć jako „media społecznościowe” albo „serwis społecznościowy”.

W literaturze przedmiotu podjęto wiele prób, aby zdefiniować pojęcie *media społecznościowe*. Jedną z pierwszych definicji mediów społecznościowych zaprezentował H. Rheingold, przedstawiając je jako skupisko społeczne, wyłonione w Internecie w sytuacji, gdy jednostki, wykorzystując sieć, prowadzą wystarczająco długie publiczne konwersacje, z wystarczająco dużym zaangażowaniem emocjonalnym, aby wytworzyć osobiste relacje z innymi jednostkami w cyberprzestrzeni². Z kolei A.M. Kaplan i M. Haenlein definiują *social media* jako „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści”³. Zaś zdaniem

¹ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe.html> [dostęp: 5.03.2020 r.].

² H. Rheingold, *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier*, Addison-Wesley, Reading MA 1993, s. 6.

³ A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* [w:] „Business Horizons” 2010, Vol. 53, nr 1, s. 59–68.

Safko i Brake'a „media społecznościowe to aplikacje umożliwiające tworzenie treści oraz przesyłanie ich (tekst pisany, zdjęcia, audio, wideo) za pośrednictwem Internetu”⁴.

W polskiej literaturze można znaleźć następujące definicje mediów społecznościowych. Według W. Gogolek są one „nową formą aktywności w Sieci, która opiera się na grupach społecznościowych”⁵. Zdaniem D. Kaznowskiego media społecznościowe to „społeczne środki przekazu, które podlegają społecznej kontroli i mogą być wykorzystywane do komunikacji na dowolną skalę. Zawierające zarówno treści przekazu, jak i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji”⁶.

Do cech charakterystycznych mediów społecznościowych według Kaznowskiego można zaliczyć:

- szansę wykorzystania na dowolną skalę;
- dostępność dla wszystkich zainteresowanych użytkowników;
- możliwość publikowania informacji i modyfikowania pierwotnej informacji w nieskończoność;
- nieograniczony dostęp do tworzenia i odbioru treści;
- realizację dzięki idei społecznego współuczestnictwa;
- na końcową wartość informacji ma wpływ grupa;
- brak koordynacji między twórcami;
- dostępność treści, które nie są usuwane i są stale dostępne;
- rozprzestrzenianie treści poprzez społeczną interakcję;
- ograniczenie do minimum czasu publikacji tworzonych treści;
- niewymuszony sposób powstawania treści⁷.

Z powyższych cech wynika, że media społecznościowe pełnią dwie podstawowe role. Pierwszą rolę można określić jako informacyjną, ponieważ za pomocą social mediów można udostępniać, pozyskiwać i poszerzać wiedzę. Zaś druga – społeczna – polega na budowaniu więzi społeczeństwa wirtualnego.

⁴ M. Bartosik-Purgat, *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Warszawa, 2019, s. 83.

⁵ W. Gogolek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Warszawa 2010, s. 160.

⁶ D. Kazanowski, *Definicja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/04/17/definicja-social-media> [dostęp: 5.03.2020 r.].

⁷ M. Grębosz, D. Siuda, G. Szymański, *Social Media Marketing*, Łódź 2016, s. 12–13.

Do podstawowych funkcji serwisów społecznościowych należą:

- możliwość stworzenia, nawiązania i podtrzymywania kontaktu z użytkownikami serwisu;
- umożliwienie zaprezentowania danej osoby poprzez dostarczenie narzędzi pozwalających na wykreowanie przez nią własnego profilu;
- możliwość stworzenia i zaprezentowania treści przygotowanych przez danego członka grupy;
- monitorowanie aktywności innych członków grupy⁸.

Jak wynika z powyższych funkcji, media społecznościowe charakteryzują się wysoką interakcją pomiędzy użytkownikami, za pomocą których mogą stworzyć własną grupę zainteresowań oraz bardzo szybko napisać treści i dodawać komentarze. Dzięki tym serwisom internetowym istnieje możliwość spotkania różnych ludzi, nawet tych, których już dawno się nie widziało, oraz poznania nowych i wymienienia się z nimi informacjami za pomocą for dyskusyjnych, komunikatorów itp.

Do najpopularniejszych i najbardziej rozwiniętych rodzajów mediów społecznościowych w Polsce należą:

- blogi (np. Blogspot);
- mikroblogi (np. Twitter);
- serwisy udostępniające muzykę, zdjęcia, nagrania video (np. YouTube);
- serwisy społecznościowe (np. Facebook);
- serwisy treściowe (np. Pinterest).

Poniższa tabela przedstawia liczbę użytkowników najpopularniejszych mediów społecznościowych.

Tabela 1. Portale społecznościowe popularne w Polsce

Lp.	Portal	Liczba użytkowników
1.	Facebook	17 mln użytkowników
2.	Instagram	6,80 mln użytkowników
3.	Snapchat	3,80 mln użytkowników
4.	LinkedIn	3,30 mln użytkowników
5.	Twitter	934 tys. użytkowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z <https://wio.waw.pl/artukul/z-jakich-serwisow-spoiecznosciowych/642350> [dostęp: 5.03.2020 r.].

⁸ M. Moroz, *Źródła efektywności przekazu marketingowego w serwisach społecznościowych*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/777> [dostęp: 5.03.2020 r.].

Jak wynika z powyższej tabeli, najwięcej użytkowników posiada portal Facebook. Z kolei najmniejsze zainteresowanie ma Twitter.

Wraz z rozwojem mediów społecznościowych w Internecie pojawiło się nowe zjawisko, które jest nazywane *social media marketing* (marketing w mediach społecznościowych). Wykorzystuje się je do zdobywania uwagi użytkowników oraz wytwarzania ruchu w sieci poprzez pomoc serwisów społecznościowych, które prowadzą influencerzy. Natomiast *influencer* to osoba wpływowa, która ma możliwość wpływu na decyzję lub opinie innych. Także posiadająca bloga, vloga, konto na YouTube, Snapchacie, Instagramie albo na innym portalu społecznościowym i za pomocą swojej opinii może wpłynąć na innych⁹. R. Wilusz definiuje influencerów następująco: „wpływowi liderzy opinii, posiadają wiele atutów, niezwykle atrakcyjnych i dających przewagę nad aktualnymi strategiami promocyjnymi”¹⁰. Jak zauważa Wilusz, są to też liderzy opinii, ale gdy przyjrzymy się dokładnie tym dwóm pojęciom, czyli *influencer* i *lider opinii*, można zauważyć jedną zasadniczą różnicę. *Lider opinii* to ekspert w danej dziedzinie, który przedstawia swoje zdanie o produkcie – np. o suplementach i lekarstwach będzie mówił lekarz, zaś w zakresie pielęgnacji skóry ekspertem będzie kosmetolog. Natomiast *influencer* nie zajmuje się tylko jedną branżą, często ma ich kilka w zależności od przesłanych ofert. Dlatego dla niektórych odbiorców może być osobą niekompetentną. Innych różnic pojęcia te nie mają, ponieważ oba mają takie same cechy – bycie osobą wpływową, wiedza o czymś wcześniej niż inni – i budują zaufanie u swoich obserwatorów.

Gdyby chciało się zbudować jedną definicję, kim jest *influencer*, mogłaby ona brzmieć następująco: jest to osoba, która ma swoich obserwatorów w mediach społecznościowych, gdzie przedstawia swoją opinię i refleksje o danym produkcie lub usłudze, mając możliwość wpływu na decyzje zakupowe swoich widzów.

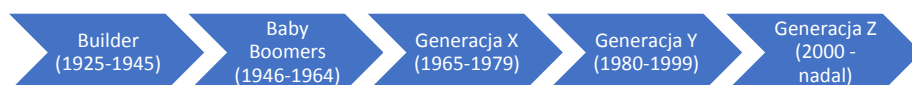
⁹ B. Kawalec, *Kim jest Influencer? Po zasięgach i charyzmie ich poznać*, <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/275/kim-jest-influencer-po-zasiegach-i-charyzmie-ich-poznac> [dostęp: 5.03.2020 r.].

¹⁰ R. Wilusz, *Influencer marketing – potężny ponad miarę* [w:] *Marketing (r) Evolution Nowe techniki, pomysły, rozwiązania*, red. H. Hall, Rzeszów 2017, s. 251.

Współczesna młodzież, czyli o generacji Z

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka odmiennych podziałów generacji, w związku z czym istnieją pewne rozbieżności w obszarze lat podawanych jako granice dla każdej z nich. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto następującą klasyfikację:

Rysunek 1. Klasyfikacja generacji



Źródło: opracowanie własne.

Pod koniec XX wieku pojawiło się nowe pokolenie, które jest nazywane generacją Z albo pokoleniem C (od angielskiego słowa *connected*, czyli podłączony do sieci), i to oni są następcami generacji Y. Jest to najmłodsze grono ludzi, którzy urodzili się po 2000 roku, czyli w okresie rozwoju nowych technologii. Większość z nich zaczyna studia albo jest jeszcze w szkole.

Jak zauważają M. Jabłońska i K. Billewicz, dla pokolenia Z Internet i technologie mobilne są oczywistym, stałym elementem życia, który jest obecny „od zawsze”¹¹. Są to także osoby jeszcze bardziej uzależnione od komputera i Internetu niż ich poprzednicy¹².

Według N. Hatałskiej i A. Polak do głównych cech osób z pokolenia C zalicza się:

- „chęci posiadania wpływu i kontroli (ang. *control*);
- kreatywność (ang. *creativity*);
- komunikacyjność (ang. *communication*)
- liczbę kontaktów z innymi osobami (ang. *connection*)”¹³.

¹¹ M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przełomu w WEB 2.0* [w:] „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2016, t. 56, s. 86.

¹² M. Murzyn, J. Nogiej, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń* [w:] „The Wrocław School of Banking Research Journal” 2015, nr 3, s. 375.

¹³ Tamże, s. 375.

Natomiast Dan Pankraz, specjalista z agencji marketingu cyfrowego w Sydney, wskazuje cechy, które przedstawiają pokolenie C:

- dobrze się czują w tworzeniu nowych treści i mieszaniu form komunikacji;
- interesuje ich formowanie społeczności aktywnych, a nie pasywnych;
- aktywnie korzystają z mediów społecznościowych;
- prowadzą intensywne życie i chcą sami sprawować nad nim kontrolę;
- interesują się pracą, w której zależy im bardziej na kreatywności niż na podporządkowaniu się sztywnej hierarchii¹⁴.

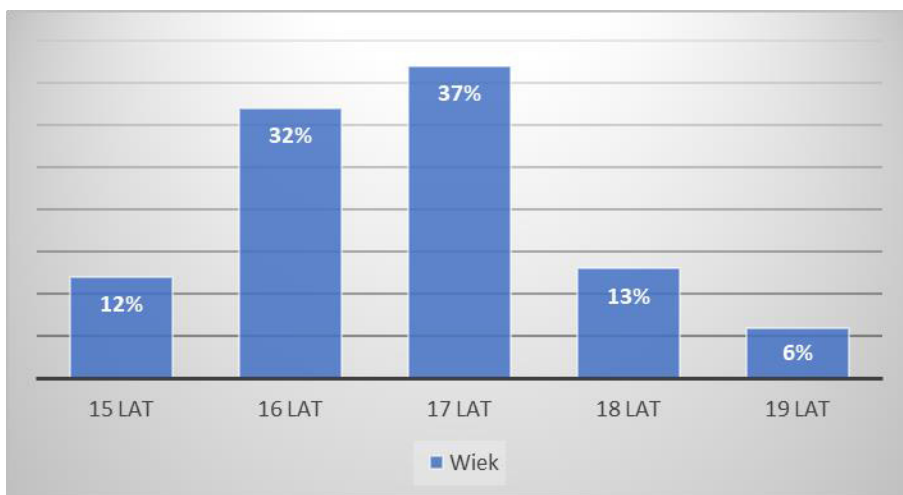
Pokolenie Z to osoby, które lubią być w każdej chwili online. Dla nich nowe technologie są czymś zwykłym i powszechnym, ponieważ znają je i towarzyszą im one od samego początku ich życia (od urodzenia). Choć są realistami i materialistami, to okazują się być także twórczy i ambitni. W życiu chcą wszystko mieć i osiągnąć jak najszybciej, nie patrząc na konsekwencje.

Analiza wyników badania

W 2019 roku agencja Abanana Advertsing oraz warszawski zespół analityczny Research&Grow opublikowali raport pt. „Młodzież, social media i marketing”¹⁵, w którym przedstawiają obecność dzisiejszej młodzieży w sieci. Badanie zostało podzielone na trzy części i przeprowadzono je na ogólnopolskiej grupie 713 młodych Polaków, którzy byli w przedziale wiekowym od 15 do 19 lat (wykres 1 przedstawia dokładną liczbę procentową wieku ankietowanych). Mężczyźni stanowili 51% respondentów, 49% kobiety. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI.

¹⁴ Peszko K., *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4(45), s. 364.

¹⁵ <https://www.labber.pl/wp-content/uploads/2015/09/M%C5%82odzie%C5%BC-social-media-i-marketing-prezentacja-raportu-2019r.pdf> [dostęp: 3.03.2020 r.].

Wykres 1. Wiek badanej młodzieży

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu pt.: „Młodzież, social media i marketing” <https://www.labber.pl/wp-content/uploads/2015/09/M%C5%82odzie%C5%BC-social-media-i-marketing-prezentacja-raportu-2019r.pdf> [dostęp: 3.03.2020 r.].

Pierwsze pytania miały sprawdzić, jak pokolenie Z odnajduje się w Internecie. Jak wynika z badania, 86% ankietowanych użytkuje Internet od ponad pięciu lat i dłużej. Wśród nich dużą przewagę liczbową stanowią mężczyźni. Ponadto 13% respondentów twierdzi, że korzysta z sieci od trzech do czterech lat. Tylko 1% badanych odpowiedziało, że posługuje się nim ponad dwa lata. Odpowiedzi nie są zaskoczeniem, ponieważ jest to pokolenie, które nie pamięta czasów, kiedy nie było dostępu do sieci.

Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi, za pomocą których korzystają z Internetu, prawie wszyscy ankietowani – 99% – wymienili smartfon. Zaraz po nim znajduje się laptop – 74% (w większości kobiety). Następnie komputer stacjonarny wybrało 42% respondentów, w większej części mężczyźni. Prawdopodobnie dlatego, że poświęcają oni zazwyczaj dużo czasu, aby grać w gry. Natomiast 27% korzysta z sieci za pomocą tabletu (najczęściej korzystają z niego kobiety).

Na pytanie, kiedy najczęściej korzystają z Internetu, młodzież odpowiedziała następująco:

- w domu, po południu i wieczorem (97%);
- podczas drogi do szkoły lub ze szkoły (59%);
- rano, w domu (48%);

- w szkole podczas przerw (46%);
- w szkole podczas lekcji (31%).

Nie jest to zadziwiające, że młodzież korzysta z Internetu w każdej wolnej chwili, ponieważ większość osób zawsze ma przy sobie swój smartfon i bierze go do ręki, aby sprawdzić, czy wydarzyło się coś ciekawego. Można zauważyć, że jednym z ograniczeń dla młodzieży jest szkoła, bo w wielu placówkach oświaty został wprowadzony zakaz korzystania z telefonów podczas lekcji, np. żeby uczniowie podczas lekcji nie oglądali mediów społecznościowych, bo może to powodować, że nie będą słuchać nauczycieli i będzie to ich rozpraszać.

Z badania wynika, że 54% młodzieży w ciągu dnia spędza w sieci średnio 2–3 godziny, 29% 3–4 godziny, a reszta powyżej 4 godzin. Czy to dużo? Nie, bo według raportu Digital 2019¹⁶, który został wykonany przez Hootsuite oraz We Are Social, wynika, że spędzamy średnio 6 godzin i 42 minuty w sieci. Dlatego badana młodzież nie spędza za wiele czasu w Internecie. Ale co drugi ankietowany przyznał się, że jest uzależniony od Internetu. Natomiast 17% ankietowanych przyznało się, że chciałoby korzystać z sieci bez przerwy.

Młodzi ludzie wykorzystują Internet najczęściej do korzystania z serwisów społecznościowych (43%) i słuchania muzyki (45%), ponieważ te czynności wykonują regularnie, równolegle i dla zabicia czasu. Najmniej jednak pokolenie Z wykorzystuje sieć do:

- prowadzenia (1%) i czytania (4%) bloga;
- przeglądania lub udziału w forach internetowych (4%);
- obserwowania, jak żyją światowe i polskie gwiazdy (5%);
- sprawdzania poczty e-mail (10%).

Z badania wynika, że kobiety częściej używają Internetu, aby skorzystać z serwisów społecznościowych i do oglądania filmów w serwisach typu Netflix. Zaś mężczyźni do oglądania filmów na YouTube, gier online, czatowania i przeglądania portali informacyjnych. Należy także wspomnieć, że wykorzystują Internet nie tylko dla rozrywki, ale także do poszukiwania informacji (27%), nauki (13%), przeglądania i kupowania produktów w serwisach typu Allegro itp. (14%). Jak wynika z badania, młodzież użytkuje Internet z jednej strony dla mediów społecznościowych, czyli do komunikacji

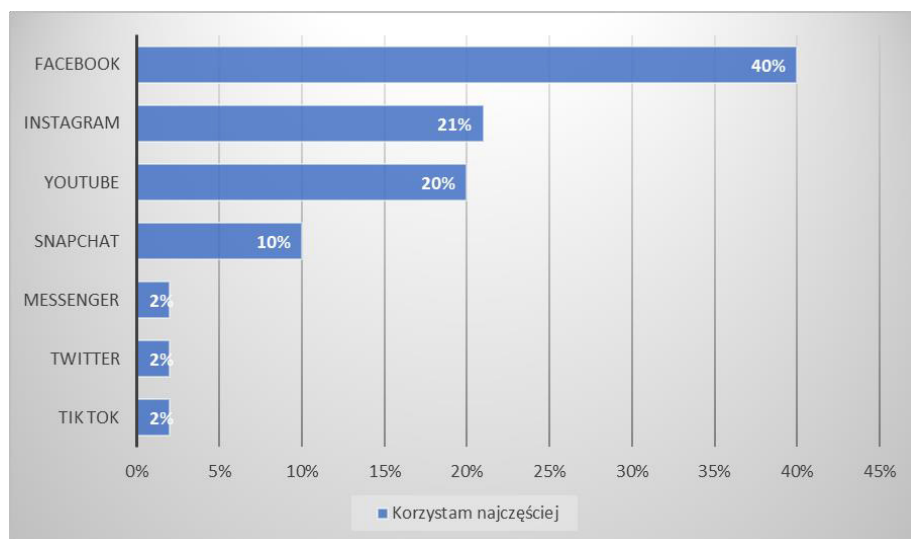
¹⁶ <https://wio.waw.pl/artykul/z-jakich-serwisow-spoiecznosciowych/642350> [dostęp: 5.03.2020 r.].

z innymi osobami, a z drugiej dla rozrywki – słuchania muzyki i oglądania filmów.

Kolejne poruszane obszary w badaniu dotyczyły świata mediów społecznościowych u młodzieży. Respondenci na pytanie, co robią w social mediach, odpowiedzieli następująco: 46% ankietowanych czyta i pisze posty oraz wiadomości, zaś 23% przegląda i wymienia się zdjęciami ze znajomymi. Natomiast 31% respondentów stwierdziło, że trudno im powiedzieć. Jest to spowodowane tym, że ludzie coraz chętniej dzielą się swoim prywatnym życiem w sieci.

Wykres 2 przedstawia, z jakich portali społecznościowych korzystają badani nastolatki.

Wykres 2. Portale społecznościowe, z których korzystają ankietowani



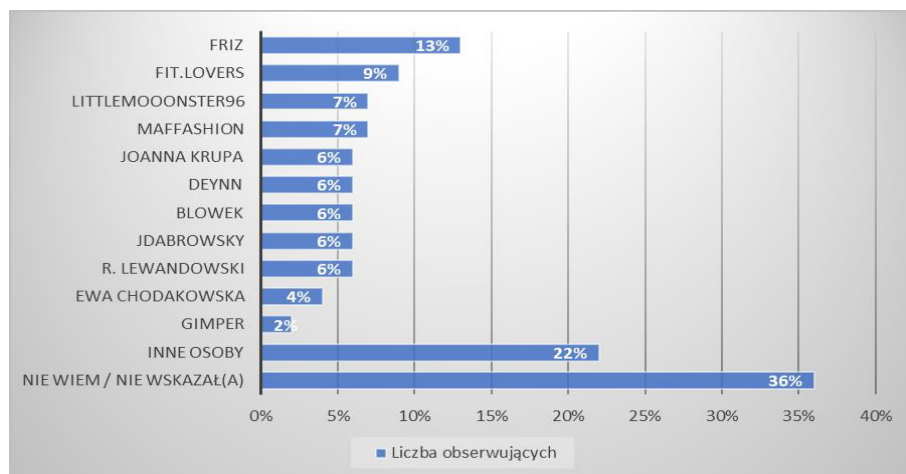
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu pt.: „Młodzież, social media i marketing” <https://www.labber.pl/wp-content/uploads/2015/09/M%C5%82odzie%C5%BC-social-media-i-marketing-prezentacja-raportu-2019r.pdf> [dostęp: 3.03.2020 r.].

Na pierwszym miejscu jako główny serwis społecznościowy wybierany przez pokolenie Z jest Facebook – 40%. Choć portal istnieje całkiem długo i ma na rynku sporą konkurencję, to nadal jest popularny. Na drugim miejscu jest Instagram – 21%, następny z małą różnicą procentową jest YouTube – 20%. Na czwartym Snapchat – 10%, a na ostatnim następujące

portale z tą samą ilością głosów: Messenger, Twitter, Tik Tok – 2%. Choć respondenci korzystają z różnych portali społecznościowych, to są świadomi ich wiarygodności. Dwadzieścia jeden procent ankietowanych uważa, że treści zamieszczane na blogach, kanałach YouTube, profilach na Facebooku lub Instagramie za rzetelne. Natomiast 32% respondentów ma przeciwne zdanie, a 47% nie ma zdania na ten temat. Co świadczy o tym, że większość młodzieży nie wierzy swoim influencerom, blogerom czy vlogerom, chociaż słuchają ich prawie każdego dnia. Natomiast co do treści zamieszczanej w Internecie – pokolenie Z ma świadomość, że należy sprawdzać informacje oraz potwierdzać je w różnych źródłach. Chwalą sobie sieć także jako środek przekazu, ponieważ można znaleźć w nim prawie wszystkie informacje na każdy temat. Wyniki tego pytania wyglądają następująco: 28% ankietowanych jest na „tak”, 9% młodzieży na „nie”, a reszta badanych – 63% – zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Polska młodzież w badaniu przedstawiła, ilu influencerów obserwują w social mediach. Dwadzieścia jeden procent ankietowanych uważa, że obserwuje mniej niż 5 profili, 15% przepytanych od 5 do 10 kont w social mediach, 12% od 11 do 20 influencerów, 27% powyżej 20, a 25% odpowiedziało, że nie obserwuje nikogo. Jak twierdzą sami ankietowani (co przedstawiono na wykresie 3), głównie najchętniej obserwują następujących

Wykres 3. Liczba najchętniej obserwowanych influencerów przez młodzież



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu pt.: „Młodzież, social media i marketing” <https://www.labber.pl/wp-content/uploads/2015/09/M%20dzie%C5%82odie%C5%BC-social-media-i-marketing-prezentacja-raportu-2019r.pdf> [dostęp: 3.03.2020 r.].

influencerów: na pierwszym miejscu Friz (13%), na drugim fit.lovers (9%), na trzecim miejscu *ex aequo* są Littlemooonster96 i Maffashion. Są to ludzie niewiele starsi od ankietowanych, bądź których życie jest dla nich inspiracją.

Ostatnia grupa pytań jest poświęcona działaniom marketingowym. Chociaż młodzież obserwuje profile społecznościowe, to tylko 5% jest zdecydowanych dokonać zakupu, sugerując się opinią influencerów. Natomiast 25% jest na raczej tak, a reszta na nie. Co oznacza, że chociaż obserwują profile influencerów, nie ulegają ich sugestiom przy dokonywaniu zakupu produktu, który oni reklamują. Na pytanie „Czy zdarzyło mi się kupić produkt reklamowany przez influencera?” tylko 37% ankietowanych odpowiedziało „tak”, w większości kobiety. Prawie 80% badanych jest zdania, że influencerzy otrzymują wynagrodzenia.

Podsumowanie

Pokolenie Z, czyli ludzie urodzeni po 2000 roku, to generacja najlepiej odnajdująca się w Internecie. Sieć jest dla tej grupy nieodłącznym elementem życia. Korzystają z niej w każdej wolnej chwili i od zawsze oraz biegle się nią posługują. Są świadomi, że są uzależnieni od świata online.

Badana młodzież z Internetu nie korzysta tylko za pomocą komputerów stacjonarnych, jak do tej pory robili ich poprzednicy. Teraz większość młodych ludzi korzysta ze smartfonu, co ułatwia im ciągły kontakt ze światem wirtualnym. Dla pokolenia Z Internet nie pełni tylko funkcji źródła informacji, ale jest wykorzystywany na dwa sposoby: po pierwsze jako media społecznościowe (komunikacja z innymi osobami, które znają osobiście, np. koleżanka ze szkoły albo w życiu wirtualnym) i po drugie jako rozrywka (np. do słuchania muzyki, oglądania filmów, grania w gry).

Jak wykazały wyniki przeprowadzonego badania, współczesna młodzież najczęściej korzysta z Facebooka (40% respondentów), mimo że jest wiele innych, nowszych portali. To tam zamieszczają zdjęcia, czytają i piszą posty oraz wiadomości do znajomych. Chociaż spędzają w sieci bardzo dużo czasu i szukają tam informacji na różne tematy, okazuje się, że są świadomymi konsumentami co do treści tam zamieszczonych. Trzydzieści dwa procent ankietowanych ma świadomość, że informacje mogą być nieprawdziwe.

Badana młodzież – 27% ankietowanych – obserwuje powyżej 20 influencerów. Słuchając ich każdego dnia, sugerują się ich opinią i podejmują decyzję o zakupie. Tylko jedna trzecia respondentów przyznaje się, że

dokonuje zakupu produktu, ponieważ zareklamował go influencer. Wiedzą, że ich „idole” robią to odpłatnie i nie zawsze to, co polecają, jest według nich atrakcyjne.

Reasumując, media społecznościowe to naturalne środowisko pokolenia Z. To w tym świecie spędzają większość swojego życia i w nim szukają inspiracji bądź pomysłów na to, jak ma wyglądać ich życie. Młodzi ludzie dzięki social mediom mogą poznawać innych ludzi z różnych zakątków świata.

Bibliografia

1. Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
2. Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
3. Grębosz M., Siuda D., Szymański G., *Social Media Marketing*, Łódź 2016.
4. Hatałska N., Polak A., <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/generacje-c-i-l-cyfrowi-imigranci-i-tubylcy-o-wspolczesnych-e-konsumentach> [dostęp: 5.03.2020 r.].
5. Jabłońska M. R., Billewicz K., *Pokolenie przełomu w WEB 2.0* [w:] „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2016, t. 56.
6. Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media* [w:] „Business Horizons” 2010, Vol. 53, nr 1.
7. Kawalec B. <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/275/kim-jest-influencer-po-zasiegach-i-charyzmie-ich-poznacie> [dostęp: 5.03.2020 r.].
8. Kazanowski D., Definicja social media, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/04/17/definicja-social-media> [dostęp: 5.03.2020 r.].
9. Moroz M., <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/777> [dostęp: 5.03.2020 r.].
10. Murzyn M., Nogiec J., *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń* [w:] „The Wrocław School of Banking Research Journal” 2015, nr 3.
11. Peszko K., *Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 4 (45).
12. Raport: <https://www.labber.pl/wp-content/uploads/2015/09/M%C5-%82odzie%C5%BC-social-media-i-marketing-prezentacja-raportu-2019r.pdf> [dostęp: 5.03.2020 r.].

13. Raport: wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates [dostęp: 5.03.2020 r.].
14. Rheingold H., *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier*, AddisonWesley, Reading MA 1993.
15. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/media%20spo%C5%82ecznie%C5%9Bcio-we.html> [dostęp: 5.03.2020 r.].
16. Wilusz R., *Influencer marketing – potężny ponad miarę* [w:] „Marketing (r) Evolution. Nowe techniki, pomysły, rozwiązania” 2017.
17. <https://wio.waw.pl/artykul/z-jakich-serwisow-spolesznosciowych/642350> [dostęp: 5.03.2020 r.].

Rozdział 6

dr hab. Andrzej Bajdak, prof. UE w Katowicach

dr Urszula Janeczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Obserwowanie marek i firm w mediach społecznościowych przez młodych konsumentów

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań bezpośrednich, których celem było zidentyfikowanie zachowań młodych konsumentów związanych z obserwowaniem marek i firm w mediach społecznościowych. Prezentację wyników badań poprzedzono rozważaniami na temat swoistych cech i znaczenia mediów społecznościowych w procesach komunikacji marketingowej współczesnych przedsiębiorstw. Zwrócono przy tym uwagę na rolę konsumentów w tych procesach. Podkreślono, że dzięki mediom społecznościowym konsumenci przestali być biernymi adresatami komunikatów przygotowywanych przez przedsiębiorstwa, a stali się w dużym zakresie ich twórcami. Zjawisko to dotyczy zwłaszcza młodych konsumentów zaliczanych do generacji Y i Z. Można przyjąć, że stanowią oni grupę wzorcotwórczą dla starszych wiekiem konsumentów. Jako tło dla wyników badania młodych konsumentów zaprezentowano wyniki cyklicznych badań Głównego Urzędu Statystycznego ukazujące skalę i cele wykorzystywania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, marka, młodzi konsumenci.

Wprowadzenie

Media społecznościowe odgrywają obecnie coraz większą rolę w życiu konsumentów i komunikacji marketingowej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa dostrzegły ogromny potencjał marketingowy tych mediów i włączyły je do swoich działań z zakresu komunikacji marketingowej, orientując się przy tym głównie na młodych konsumentów, gdyż – jak dowodzą liczne badania – gros użytkowników mediów społecznościowych to osoby zaliczane do tzw. pokolenia Y i Z. Obecność firm i marek w mediach społecznościowych ma sens o tyle, o ile prowadzone w nich działania są skuteczne, a więc przyczyniają się w określonym stopniu do realizacji celów komunikacyjnych zarówno w wymiarze kognitywnym, jak i afektywnym i behawioralnym. Warunkiem koniecznym skutecznej komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych jest znajomość zachowań konsumentów w zakresie ich kontaktów z markami i firmami w tychże mediach. Celem opracowania jest zaprezentowanie zachowań młodych konsumentów związanych z obserwowaniem marek i firm w mediach społecznościowych zidentyfikowanych na podstawie wyników badań bezpośrednich.

Media społecznościowe w procesach komunikacji marketingowej

Immanentną cechą każdej społeczności jest komunikacja rozumiana jako porozumiewanie się jednostek, grup lub instytucji. Procesy komunikacji przebiegają w systemie społecznym, a zatem są procesami społecznymi¹. Komunikowanie społeczne można określić jako „rodzaj kontaktu nawiązanego za pomocą zmysłów, bądź także specjalnie do tego przystosowanych narzędzi (środków komunikowania), między co najmniej dwiema osobami, z których jedna (nadawca) przekazuje drugiej (odbiorcy) za pomocą zrozumiałych dla nich znaków pewne treści pojęciowe lub emocje z zamiarem wywołania u odbiorcy określonej reakcji”². Jednym z elementów szeroko rozumianej komunikacji społecznej jest komunikacja marketingowa. Pojęcie „komunikacja marketingowa” pojawiło się w literaturze naukowej w latach 80. XX wieku. Jego treść w dużym stopniu nawiązuje do pojęcia „promocja”, które odnosi się do aktu komunikowania o jednokierunkowym charakterze,

¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, wyd. 2, s. 12.

² J. Kania, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006, s. 10.

opartego na stałym podziale ról. Komunikacja marketingowa w przeciwieństwie do promocji jest procesem jedno- lub dwukierunkowym, co oznacza, że promocja jest częścią komunikacji marketingowej. Zdaniem J.W. Wiktora, komunikowanie zakłada potrzebę swoistego „wsluchiwania się” w różnorodne sygnały płynące z rynku i stosownej nań odpowiedzi³. W tym duchu definiuje komunikację marketingową B. Pilarczyk, traktując ją jako przekazywanie różnym grupom adresatów informacji o zróżnicowanej formie i treści, o sobie i swojej ofercie rynkowej oraz zarejestrowanie i przekazanie informacji zwrotnej, będącej wyrazem reakcji odbiorców na działania podjęte przez przedsiębiorstwo⁴. Dwukierunkowy przepływ sygnałów ma ogromne znaczenie zarówno dla przedsiębiorstwa jako nadawcy i odbiorcy sygnałów, jak i nabywców, którzy również występują w podwójnej roli, tj. nadawcy i odbiorcy sygnałów. Proces komunikacji przyczynia się do lepszego poznania stron (sprzedawca–nabywca) i pozyskania wzajemnego zaufania. Jej rola stale rośnie wraz ze wzrostem konkurencji na rynkach. Właściwy proces komunikacji powinien być nie tylko procesem dwustronnym, ale również ciągłym⁵. Jeżeli działania nadawców i odbiorców są współzależne, wówczas można określić komunikację marketingową jako swoisty dialog odbywający się między przedsiębiorstwem a jego aktualnymi i potencjalnymi klientami⁶.

Ważnym elementem procesu komunikacji marketingowej jest medium, za pośrednictwem jakiego komunikat dociera do odbiorcy. Media jako element procesu komunikacji cechuje duża różnorodność. Media wykorzystywane w procesach komunikacji marketingowej dzieli się często umownie na tradycyjne i nowe. Nowe media to techniki pozyskiwania, utrwalania, przetwarzania i transmisji informacji, danych, dźwięków i obrazu, wynalezione i wprowadzone do użytku później niż telewizja. Za

³ J.W. Wiktor, *Modele komunikacji marketingowej* [w:] „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2002, nr 602, s. 115.

⁴ *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 21.

⁵ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 251.

⁶ A. Bajdak, *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych* [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak [w:] „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2014, z. 140, Katowice, s. 44.

kluczowe technologie dynamizujące rozwój nowych mediów uważa się Internet oraz telefonię mobilną. P. Levinson zauważył, że obecnie mamy do czynienia z mediami nowszymi od nowych, które określił nazwą „nowe nowe media” (ang. *new new media*)⁷. Do nowych nowych mediów zaliczył media społecznościowe. Termin media społecznościowe (ang. *social media*) został użyty po raz pierwszy przez Chrisa Shipleya w 2004 roku podczas jednej z konferencji. Podstawową cechą odróżniającą ten rodzaj mediów od innych jest „społecznościowy” charakter, który określony jest jako możliwość współtworzenia i upowszechniania treści pomiędzy użytkownikami wspólnej sieci społecznościowej⁸. Do wyróżników mediów społecznościowych zalicza się⁹:

- globalny zasięg;
- dostępność dla wszystkich zainteresowanych;
- brak opłat;
- szybką publikację informacji;
- możliwość szybkiej reakcji na bieżące wydarzenia;
- możliwość modyfikacji treści;
- możliwość dwukierunkowej komunikacji;
- mniejszy stopień kontroli przedsiębiorstwa wykorzystującego dane medium w komunikacji.

Jest wiele rodzajów mediów społecznościowych. W literaturze najczęściej przywoływany jest podział mediów społecznościowych zaproponowany przez A.M. Kaplana i M. Haenleina. Biorąc pod uwagę dwie grupy czynników, tj. obecności społecznej (*social presence*) i bogactwa mediów (*media richness*) oraz autoprezentacji (*self-presentation*) i autoujawnienia się (*self-disclosure*), wyróżnili sześć grup mediów społecznościowych¹⁰:

- serwisy/portale społecznościowe (*social networking sites*), np. Facebook;
- blogi (*blogs*) w tym mikroblogi, np. Twitter;

⁷ P. Levinson, *Nowe, nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010, s. 15–21.

⁸ *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, E. Kulczycki i M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 95.

⁹ M. Bartosik-Purgat, *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2019, s. 85.

¹⁰ A.M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media* [w:] „Business Horizons”, vol. 53(1), s. 59–68.

- zbiorowości skupione wokół treści (*content communities*), np. YouTube;
- projekty oparte na zbiorowej współpracy (*collaborative projects*), np. Wikipedia;
- wirtualne światy gier (*virtual game worlds*);
- wirtualne światy społecznościowe (*virtual social worlds*), np. Second Life.

Z badań Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że użytkownikami serwisów społecznościowych są głównie ludzie młodzi zaliczający się do tzw. generacji Y i Z (tabela 1).

Tabela 1. Korzystający z serwisów społecznościowych w 2019 roku według wieku (w %)

Ogółem	Grupy wiekowe					
	16–24	25–34	35–44	45–54	55–64	65–74
53,0	91,5	81,9	65,9	41,9	23,5	11,8

Źródło: GUS.

Pokolenie Y (tzw. Millenialsi) tworzą osoby urodzone w latach 1980–1995. Od starszych pokoleń generacja Y różni się zarówno jeśli chodzi o proces zakupowy i jego formę, jak i podejście do konsumpcji. Pokolenie Y chce bezpośrednio decydować o tym, co wybiera, zamiast biernie korzystać z dostępnych ofert. Osoby zaliczane do generacji Y stały się nie tylko konsumentami, ale również prosumentami współtworzącymi produkty i usługi ulubionych marek. Recenzja na Facebooku jest dla nich często ważniejsza niż cena produktu. Od przedsiębiorstw Millenialsi zaczęli wymagać komunikacji i działań, za którymi stoi coś więcej niż tylko zysk. W odpowiedzi na te oczekiwania, firmy zaczęły podejmować działania z zakresu CSR i podkreślać swój udział w akcjach charytatywnych. Pokolenie Y to konsumenci, dla których smartfon jest urządzeniem, bez którego nie wyobrażają już sobie życia. Zastępuje im kilkanaście innych. Pełni funkcję kieszonkowego komputera, w którym użytkownik ma dostęp do przeglądarki internetowej, odtwarzacza mp3, aparatu fotograficznego, kamery wideo, przeglądarki filmów oraz map nawigacyjnych itd. Stały kontakt ze

smartfonem wpływa na ich dużą aktywność w mediach społecznościowych w czasie rzeczywistym¹¹.

Z kolei pokolenie Z obejmuje osoby urodzone po 1995 roku. Osoby te dorastały w świecie nowych technologii i praktycznie nie znają życia bez Internetu i mediów społecznościowych. Są nieustannie podłączone i wręcz uzależnione od nich. Posiadają znacznie więcej znajomych na Facebooku niż Millenialsi. Ich aktywność w Internecie jest również dużo większa. W odróżnieniu od starszych osób, w tym także pokolenia Y, pokolenie Z bardzo chętnie prowadzi konwersacje w Internecie, dlatego *branding* w mediach społecznościowych jest w tej grupie adresatów szczególnie skuteczny¹².

W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że w kontekście mediów społecznościowych coraz częściej mówi się o pokoleniu hybrydowym C (*connect, change, communications*), do którego zalicza się osoby nie ze względu wiek, ale i otwartość na nowe technologie i nastawienie do otaczającego świata¹³. Badania GUS pokazują, że użytkowników mediów społecznościowych można spotkać także w najstarszych grupach wiekowych.

Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstw

Początkowo media społecznościowe służyły wyłącznie komunikacji między internautami. Z czasem ogromny potencjał drzemący w tych mediach dostrzegły przedsiębiorstwa. Tradycyjne formy komunikacji marketingowej stały się coraz mniej skuteczne. Współcześni konsumenci, zwłaszcza młodzi, nie chcą być biernymi odbiorcami komunikatów udostępnianych za pomocą tradycyjnych mediów. Oczekują dialogu, który umożliwiają właśnie media społecznościowe. Ich cechą jest to, że wyzwalaają aktywność użytkowników. Treści dotyczące firm, marek, produktów są generowane nie tylko przez osoby odpowiedzialne za to w przedsiębiorstwie lub wynajętej w tym celu agencji, ale także przez konsumentów. Komunikacja w mediach społecznościowych jest więc w mniejszym stopniu

¹¹ A. Bajdak, U. Janeczek, *Pokolenie Y wobec reklamy mobilnej* [w:] „Marketing i Rynek” 2018, nr 4.

¹² M. Bednarek, *Pokolenie X, Y, Z – dobierz marketing do Twojej grupy docelowej*, <http://blog.wirtualnemedial.pl/mab/post/pokolenie-x-y-z-dobierz-marketing-do-twojej-grupy-docelowej> [dostęp: 23.06.2020 r.].

¹³ B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 28.

związana z tworzeniem kontrolowanych przekazów, a raczej jej celem jest kreowanie środowiska, w którym konsumenci, czując się komfortowo, budowałiby relację z marką oraz innymi użytkownikami¹⁴. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych nie powinny polegać na promowaniu zalet marki, lecz wartości oferowanej użytkownikom mediów społecznościowych w postaci marki i możliwości obcowania z nią w przestrzeni wirtualnej, funkcjonalności umożliwiającej lepsze realizowanie kontaktów społecznych, wyjątkowej treści i wiedzy eksperckiej, informacji o aktualnych promocjach¹⁵.

Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej współczesnych przedsiębiorstw wpisuje się w aktualne trendy badawcze. Kultura, obyczaje i technologie, z jakimi mamy do czynienia obecnie w mediach społecznościowych, są przedmiotem porządkowania na różne sposoby. Dla przykładu J. Szabo i D. Barefoot skoncentrowali się w swoich dociekaniach na zasadach, takich jak: demokracja, wspólnota, współpraca, zasięg, autentyczność¹⁶. Rewolucja, jaka nastąpiła w komunikacji z klientami, wyznaczyła nowe wyzwania. Dziś to klienci tworzą wiele komunikatów, a firma nie ma całkowitej kontroli nad treściami pojawiającymi się na jej temat w mediach społecznościowych na jej własnych profilach. Klienci przestali być pasywnymi odbiorcami i stali się aktywnymi twórcami przekazów medialnych¹⁷.

Główny Urząd Statystyczny już od wielu lat prowadzi badania nad wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych. Jednym z obszarów badań jest wykorzystanie mediów społecznościowych przez działające w Polsce przedsiębiorstwa. Z badań zrealizowanych w 2019 roku wynika, że nieco ponad jedna trzecia przedsiębiorstw (36,6%) wykorzystuje przynajmniej jedno medium, przy czym najczęściej są to serwisy społecznościowe (35,4%). Na drugim miejscu znalazły się strony umożliwiające udostępnianie

¹⁴ K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47), s. 348.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ D. Barefoot., J. Szabo, *Znajomi na wagę złota*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 25.

¹⁷ M. Durkin, A. McCartan, M. Brady, *Social Media and Interactive Communications A service sector reflective on the challenges for practice and theory*, Taylor & Francis Group, Londyn–Nowy Jork, 2017, s. 104–107.

multimediów, ale odsetek firm wykorzystujących te media to jedynie 13,3% ogółu badanych. Pozostałe media cieszyły się znikomym zainteresowaniem przedsiębiorstw.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa wykorzystujące media społecznościowe w 2019 roku według wielkości (w %)

Przedsiębiorstwa	Przynajmniej jedno	W tym:			
		Serwisy społecznościowe	Blogi, mikroblogi prowadzone przez przedsiębiorstwa	Strony umożliwiające udostępnianie multimediów	Narzędzia wymiany informacji Wiki
Ogółem	36,6	35,4	5,8	13,3	2,5
Małe	33,2	32,2	4,7	10,5	1,8
Średnie	47,2	45,6	7,8	20,7	3,7
Duże	70,5	67,7	24,0	46,5	14,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Skala wykorzystywania mediów społecznościowych zależy od wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku firm dużych aż 70,5% zadeklarowało wykorzystywanie przynajmniej jednego medium, podczas gdy w grupie firm średnich już tylko 47,2%, a wśród małych 33,2%. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa mierzonej liczbą zatrudnionych, w każdej grupie najczęściej wykorzystywanymi mediami są serwisy społecznościowe. Rzadziej strony umożliwiające udostępnianie multimediów, a bardzo rzadko prowadzone przez przedsiębiorstwa blogi i mikroblogi oraz narzędzia wymiany informacji Wiki.

Przedsiębiorstwa wykorzystują media społecznościowe w różnych celach. Z badań GUS wynika, że głównym celem jest tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa lub marketing produktów (np. reklamowanie produktów). Blisko jedna trzecia badanych firm wskazała ten właśnie cel. Ważnym celem jest również otrzymywanie lub odpowiadanie na uwagi/komentarze i pytania klientów. Kolejne deklarowane cele ze względu na ich popularność to rekrutacja pracowników (15,2%), współpraca z partnerami biznesowymi (12,3%) oraz wymiana poglądów, opinii lub wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa (11,1%). Najmniejszym zainteresowaniem firm cieszył się cel w postaci zaangażowania klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów (wyrobów, usług) – tylko 9,7% odpowiedzi. To wskazuje na słabe

wykorzystywanie mediów społecznościowych w procesach budowania relacji z klientami. Podobna hierarchia celów ukształtowała się w przedsiębiorstwach małych, średnich i dużych.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa wykorzystujące media społecznościowe w 2019 roku według celów wykorzystania i wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Przedsiębiorstwa	Tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa lub marketing produktów	Otrzymywanie lub odpowiadanie na uwagi/komentarze i pytania klientów	Zaangażowanie klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów	Współpraca z partnerami biznesowymi	Rekrutacja pracowników	Wymiana poglądów, opinii lub wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa
Ogółem	32,5	22,7	9,7	12,3	15,2	11,1
Małe	29,2	20,5	8,2	10,8	12,1	9,1
Średnie	42,8	28,8	13,2	16,7	23,9	16,4
Duże	66,0	48,2	28,4	30,8	50,3	34,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na pierwszym miejscu w każdym przypadku znajduje się tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa lub marketing produktów, na drugim otrzymywanie lub odpowiadanie na uwagi/komentarze i pytania klientów, a na trzecim rekrutacja pracowników. Na kolejnych miejscach odpowiednio współpraca z partnerami biznesowymi, wymiana poglądów, opinii lub wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i na ostatnim zaangażowanie klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów. Wspomniane wcześniej słabe wykorzystywanie mediów społecznościowych w procesach budowania relacji z klientami w najmniejszym stopniu odnosi się do firm dużych, a w największym do firm małych.

Metodyka badań konsumentów

Celem badań bezpośrednich było zidentyfikowanie zachowań młodych konsumentów związanych z obserwowaniem marek i firm w mediach społecznościowych.

Badanie zrealizowano metodą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego w maju 2019 roku. Zasadniczy udział w realizacji badania mieli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach uczestniczący

w zajęciach z przedmiotu „Marketing”. Brali oni czynny udział zarówno na etapie projektowania badań, jak również w ich realizacji. Ankieterzy zostali odpowiednio przeszkoleni w zakresie sposobu przeprowadzania wywiadów, a także redukcji i selekcji danych.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 450 respondentów z terenu województwa śląskiego. W wyniku redukcji do analizy zakwalifikowano dane pochodzące z 445 wywiadów. Dobór jednostek do próby miał charakter doboru nielosowego, a konkretnie doboru celowego. Założono, że respondentami będą osoby zaliczane do generacji Y i Z. Respondentami były zatem osoby urodzone po roku 1979, przy czym dążono do tego, aby w próbie znalazły się osoby urodzone w latach 1980–1989, 1990–2000 i po roku 2000. Strukturę próby ze względu na rok urodzenia respondentów, płeć i aktualny poziom wykształcenia prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Charakterystyka respondentów (w %)

Wyszczególnienie	Liczba	%
Ogółem	445	100
Płeć		
Kobieta	217	48,8
Mężczyzna	228	51,2
Urodzeni w latach		
Po 2000 roku	90	20,2
1990–2000	258	58,0
1980–1989	97	21,8
Aktualny poziom wykształcenia		
Podstawowe/gimnazjalne	71	16,0
Zasadnicze zawodowe	11	2,5
Średnie	216	48,5
Wyższe	147	33,0

Źródło: badania własne.

Zaprezentowane w tabeli 4 cechy klasyfikacyjne respondentów są spójne z problemem badawczym, jednak sposób doboru próby nie uprawnia do uznania jej za reprezentatywną w sensie statystycznym. Wydaje się jednak,

że wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić źródło interesujących, ważnych i aktualnych informacji w obszarze omawianej problematyki.

Wyniki badań konsumentów

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki szerzej zakrojonych badań dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z konsumentami. Wyniki te odnoszą się do problemu kontaktu młodych konsumentów z markami i firmami za pośrednictwem mediów społecznościowych. W zakresie szczegółowych problemów badawczych diagnozowano m.in.:

- motywy korzystania z mediów społecznościowych;
- regularność obserwacji profili firm i marek;
- sektory, z których pochodzą najczęściej obserwowane marki i firmy;
- popularność mediów (co do rodzaju i natężenia) wykorzystywanych w celu obserwowania marek i firm;
- powody obserwowania marek i firm w mediach społecznościowych;
- powody zaprzestania śledzenia marek i firm w tych mediach.

Coraz większy zasięg oraz popularność mediów społecznościowych jest bardzo ważnym komponentem systemu komunikacji marketingowej firm. W ramach serwisów społecznościowych są one w stanie zrealizować profesjonalne kampanie marketingowe. Media społecznościowe w zdecydowany sposób sprzyjają budowie oraz utrzymaniu relacji z klientami przy równoczesnym przekazaniu aktualnych informacji dotyczących marki oraz produktów przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem tego są również wyniki badań prezentowane w tabeli 5.

Tabela 5. Kontakty z firmą i marką jako motywy korzystania z mediów społecznościowych (w %)

Wyszczególnienie	%
Śledzenie/obserwowanie marek i firm	51,7
Pytanie innych użytkowników o produkty/marki	15,5
Udział w konkursach organizowanych przez marki/firmy	12,1
Rekomendowanie znajomym dobrych firm/marek	8,3

Źródło: jak w tabeli 4.

Z danych zawartych w tabeli 5 wynika, że najczęstszym motywem korzystania z mediów społecznościowych w celu nawiązania i/lub utrzymania kontaktu z firmą i marką jest ich „śledzenie”/„obserwowanie”. Motyw ten wymieniło ponad 50% respondentów. Znacznie rzadziej wskazywano na kierowanie pytań o produkty/marki do innych użytkowników oraz udział w konkursach organizowanych przez marki i firmy. Najrzadziej zaś deklarowano rekomendowanie znajomym dobrych firm/marek. Świadczyć to może o przewadze zachowań biernych polegających na pozyskiwaniu informacji od innych osób lub firm nad aktywnymi przyjmującymi formę dzielenia się informacjami.

Jak wynika z badań, najczęściej wskazywana liczba profili firm i marek obserwowanych regularnie mieści się w przedziale od 1 do 5 (38,4%). Ponad 23% respondentów obserwuje więcej niż 5 profili, a ponad 22% więcej niż 10 (tabela 6).

Tabela 6. Liczba profili firm i marek obserwowanych regularnie (w %)

Liczba profili firm i marek	%
1–5	38,4
6–10	23,4
11–20	22,5
21–30	9,7
31–50	2,9
Powyżej 50	3,1
Razem	100

Źródło: jak w tabeli 4.

Mając na uwadze fakt regularnego obserwowania profili firm i marek przez wielu młodych konsumentów, firmy powinny zachować szczególną ostrożność w tym, co publikują, ponieważ błędy w tym zakresie mogą pociągnąć za sobą błyskawiczne rozprzestrzenianie się komunikatów „wirusowych”, o negatywnych konsekwencjach dla marki.

„Social media to narzędzie o olbrzymim zasięgu oddziaływania dla każdej firmy, która może się za ich pośrednictwem promować w sieci, zarówno docierając do coraz to nowszych klientów, jak i spajając ze sobą tych

dotychczasowych i budując ich lojalność”¹⁸. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w ilości i różnorodności sektorów, z których pochodzą najczęściej obserwowane marki i firmy (tabela 7).

Tabela 7. Sektory, z których pochodzą najczęściej obserwowane marki i firmy (w %)

Wyszczególnienie	%
Marki modowe (odzież/obuwie)	49,4
Kosmetyki	35,7
Sport	35,5
Rozrywka/sektor czasu wolnego	33,7
Elektronika	32,4
Turystyka	22,0
Motoryzacja	20,9
Gastronomia	15,7
Edukacja	13,9
Marki spożywcze/żywnościowe	12,8
Marki sieci handlowych	9,2
Telekomunikacja	7,4
Farmaceutyki	4,9
Inne	4,0

Źródło: jak w tabeli 4.

Jak wynika z danych zamieszczonych w tabeli 7, najczęściej obserwowane marki i firmy pochodzą z sektora modowego. Blisko połowa badanych interesuje się tym, co dotyczy odzieży i obuwia. Kolejne trzy sektory z podobną liczbą wskazań (około 150) to kosmetyki, sport i rozrywka. Najmniejsze zainteresowanie wzbudzają farmaceutyki (4,9%), co można chyba tłumaczyć młodym wiekiem respondentów i względnym brakiem powodu interesowania się lekami.

M. Durkin, A. McCartan i M. Brady, na podstawie przeprowadzonej analizy wielu źródeł, zwracają uwagę na szczególnie istotne zmiany, jakie

¹⁸ *Social media (media społecznościowe)*, <https://marketingwsieci.pl/slownik-e-marketingu/social-media> [dostęp: 26.05.2019 r.].

media społecznościowe wywołały w komunikacji marketingowej dla sfery biznesu. Przede wszystkim spowodowały zwrot tradycyjnego marketingu w stronę komunikacji opartej na relacjach z klientami, którzy dzięki mediom społecznościowym znaleźli się w centrum uwagi interaktywnej komunikacji¹⁹. Do najpopularniejszych mediów społecznościowych zarówno wśród przedsiębiorstw, jak i konsumentów można zaliczyć: Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat, Twitter, Pinterest, LinkedIn. Odpowiedź na pytanie, które z nich są najczęściej wykorzystywane w celu obserwowania marek i firm, przynoszą wyniki badań zamieszczone w tabeli 8.

Tabela 8. Media społecznościowe wykorzystywane w celu obserwowania marek i firm (w %)

Media społeczno- ściowe	Obserwuję z wykorzystaniem tego medium	W tym				
		Bardzo często	Często	Czasami	Rzadko	Bardzo rzadko
Facebook	95,7	35,7	30,6	16,6	8,5	4,3
YouTube	79,8	18,0	24,0	20,2	8,8	8,8
Instagram	65,2	23,4	19,1	12,1	5,6	5,0
Snapchat	34,2	5,2	8,3	8,6	5,6	6,5
Twitter	26,1	3,8	6,5	7,0	3,8	5,0
Pinterest	22,0	1,1	4,0	6,3	5,2	5,4
LinkedIn	19,6	2,7	2,9	5,2	3,6	5,2

Źródło: jak w tabeli 4.

Z przedstawionych w tabeli 8 danych wynika, że to Facebook jest najczęściej wykorzystywany do obserwowania firm i marek. Ponad 95% respondentów wskazało to właśnie medium, przy czym ponad 65% spośród nich robi to bardzo często lub często. Na drugim miejscu jest YouTube – 79,8%, a następnie Instagram – 65,2%. W przypadku obu mediów około 42% to grono bardzo częstych lub częstych obserwatorów.

Do najistotniejszych czynników, które skłaniają internautów do tego, by uczestniczyć w mediach społecznościowych, zalicza się²⁰:

¹⁹ Zob. M. Durkin, A. McCartan, M. Brady, *Social Media...*, dz. cyt., s. 104–107.

²⁰ S.E. Flores, K. Mojowska, *Sfejsowani*, Muza, Warszawa 2017, s. 99.

- możliwość kontaktowania się i interakcji z osobami, które mają podobne cechy psychograficzne;
- potrzebę użytkowników do wyrażania osobistych opinii i dzielenia się własnymi doświadczeniami;
- możliwość weryfikacji wiedzy na konkretny temat;
- nagrody, rabaty, branie udziału w konkursach.

Wyżej wymienione czynniki można zaadaptować jako podstawę do wyróżnienia powodów obserwowania marek i firm w mediach społecznościowych, które przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Powody obserwowania marek i firm w mediach społecznościowych (w %)

Wyszczególnienie	%
Możliwość bycia na bieżąco z marką/ofertą firmy	64,3
Specjalne oferty	42,7
Zamiar zakupu marki/produktu lub korzystanie z marki/produktu firmy	42,5
Możliwość szybkiego zapoznania się z informacjami o nowych produktach/promocjach	37,1
Przywiązanie do marki/firmy	30,1
Ciekawa zawartość treści	28,1
Ogólna popularność portalu danej marki/firmy	24,5
Możliwość pozyskania informacji na temat marki/firmy z różnych źródeł w jednym miejscu – zarówno od marki/firmy, ale także od innych konsumentów	20,4
Utożsamianie się z marką/firmą	17,3
Chęć wzięcia udziału w konkursie organizowanym przez markę/firmę	14,6
Rekomendacja znajomych	12,1
Forma obsługi klienta (np. możliwość zadawania pytań/zgłaszania uwag, zgłaszania reklamacji itp.)	10,6
Możliwość znalezienia ciekawej pracy oferowanej przez markę/firmę	10,6
Możliwość dodawania komentarzy i dyskusji, dzielenia się z innymi opiniami na temat marki/firmy	9,0
Chęć wyrażenia własnej opinii na temat marki/firmy	6,5
Inne	1,1

Źródło: jak w tabeli 4.

Rozkład procentowy odpowiedzi pokazuje, że to „możliwość bycia na bieżąco z marką/ofertą firmy” jest najczęstszym powodem jej obserwacji – 64,3% wskazań, następnie „specjalne oferty” – 42,7% oraz „zamiar zakupu marki/produktu lub korzystanie z marki/produktu firmy” – 42,5%. Najrzadziej wybierany był wariant „chęć wyrażenia własnej opinii na temat marki/firmy” – tylko 6,5%. Ten wynik potwierdza tezę sformułowaną przy okazji analizowania wyników zaprezentowanych w tabeli 5. o przewadze zachowań biernych polegających na pozyskiwaniu informacji nad aktywnymi w postaci dzielenia się informacjami z innymi konsumentami.

Firmy za pomocą oficjalnych profili w mediach społecznościowych mogą nawiązywać z klientami długotrwałe relacje, budując zaufanie oraz sympatię do marki. Jednakże nieumiejętne bądź nieostrożne postępowanie może spowodować kryzys wizerunkowy²¹. Istnieje wiele złych praktyk, które mogą być powodem zaprzestania obserwowania marki/firmy w mediach społecznościowych (tabela 10).

Tabela 10. Powody zaprzestania obserwowania marek i firm w mediach społecznościowych (w %)

Wyszczególnienie	%
Zbyt duża aktywność marki/firmy przejawiająca się np. w nadmiarze reklam, zbyt dużej ilości postów	53,3
Publikowanie nieciekawych treści przez markę/firmę	49,6
Zmiana opinii o marce/firmie na negatywną, związana ze złymi doświadczeniami	34,3
Zaprzestanie używania/korzystania z usług marki/firmy	32,0
Brak aktywności na profilu marki przez dłuższy czas	24,4
Brak reakcji lub niewłaściwe reakcje na prośby/zapytania/krytykę z mojej strony	14,4
Publikowanie kontrowersyjnych treści	14,4
Pozyskanie informacji o nieetycznym zachowaniu/niach marki/firmy	14,4

Źródło: jak w tabeli 4.

Z prezentowanych w tabeli 10 danych wynika, iż do ograniczenia lub zaprzestania aktywności konsumentów w zakresie obserwowania firmy/

²¹ <http://www.egospodarka.pl/136370,Social-media-Kreuja-wizerunek-firmy-czy-generuja-kryzysy,1,20,2.html> [dostęp: 26.04.2018 r.].

marki w mediach społecznościowych może przyczynić się w pierwszej kolejności „zbyt duża aktywność marki/firmy przejawiająca się np. w nadmiarze reklam, zbyt dużej ilości postów” – 53,3%, a następnie „publikowanie nieciekawych treści przez markę/firmę” – 49,6%, spotęgowane monotematycznością postów na różnych portalach społecznościowych. Blisko 35% respondentów przestaje śledzić markę w sytuacji złych doświadczeń i związaną z tym zmianą opinii o marce/firmie na negatywną.

Podsumowanie

Media społecznościowe oferują przedsiębiorstwom bardzo dynamiczne spektrum działań w obszarze komunikacji marketingowej. Wielu konsumentów, zwłaszcza młodych, zaliczających się do generacji Y i Z, traktuje media społecznościowe jako istotne źródło informacji o firmach, produktach i markach, obserwując ich profile głównie na Facebooku, YouTubie i Instagramie, czytając posty zamieszczane przez firmy/marki i opinie formułowane przez innych konsumentów. Media społecznościowe są zatem źródłem wiedzy o firmie i marce, kształtują postawy wobec nich i zachowania nabywcze. Działania te powinny być zatem zaplanowane oraz profesjonalnie zrealizowane. Powinny wynikać z bardzo dobrej znajomości zachowań konsumentów w zakresie ich kontaktowania się z firmami i markami za pośrednictwem mediów społecznościowych. Kluczowe znaczenie ma znajomość powodów, dla których konsumenci obserwują firmy i marki w mediach społecznościowych, a także tych, z powodu których zaprzestają tego. Z przeprowadzonych badań wynika, że do tych pierwszych należą m.in. możliwość bycia na bieżąco z marką i ofertą firmy, a także dostęp do specjalnych ofert i informacji o produktach, co do których rozważany jest zakup lub chęć poszerzenia wiedzy o walorach użytkowych produktów. Z kolei powodem rezygnacji z obserwowania marek i firm może być zbyt duża aktywność marki lub firmy w mediach społecznościowych przejawiająca się np. w nadmiarze reklam, zbyt dużej ilości postów, a także publikowanie przez markę lub firmę nieciekawych treści. W przypadku błędów popełnionych przez firmy w używaniu serwisów społecznościowych w celach komunikacji marketingowej, ich użytkownicy potrafią w szybki i bolesny w skutkach sposób zmanifestować swoje niezadowolenie, oddziałując przy tym na całą społeczność.

Media społecznościowe są miejscem oferującym przedsiębiorstwom i konsumentom wyjątkowe możliwości komunikowania się.

Przedsiębiorstwa muszą jednak pamiętać, że z jednej strony media społecznościowe pozwalają w prosty i szybki sposób pozyskać nowych entuzjastów marki, z drugiej jednak równie szybko mogą pogrążyć firmę w kryzysie wizerunkowym.

Bibliografia

1. Bajdak A., Janeczek U., *Pokolenie Y wobec reklamy mobilnej* [w:] „Marketing i Rynek” 2018, nr 4.
2. Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych* [w:] *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, red. A. Bajdak [w:] „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2014, z. 140, Katowice.
3. Barefoot D., Szabo J., *Znajomi na wagę złota*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
4. Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 2019.
5. Bednarek M., *Pokolenie X, Y, Z – dobierz marketing do Twojej grupy docelowej*, <http://blog.wirtualnemedi.pl/mab/post/pokolenie-x-y-z-dobierz-marketing-do-twojej-grupy-docelowej>, [dostęp: 23.06.2020 r.].
6. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, wyd. 2, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
7. Durkin M., McCartan A., Brady M., *Social Media and Interactive Communications A service sector reflective on the challenges for practice and theory*, Taylor & Francis Group, Londyn–Nowy Jork 2017.
8. Flores S.E., Mojowska K., *Sfejsowani*, Muza, Warszawa 2017.
9. Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D., *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
10. <http://www.egospodarka.pl/136370,Social-media-Kreuja-wizerunek-firmy-czy-generuja-kryzysy,1,20,2.html>, [dostęp: 26.04.2018 r.].
11. Kania J., *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006.
12. Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media* [w:] „Business Horizons”, vol. 53(1).
13. *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

14. *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, red. E. Kulczycki i M. Wendland, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012.
15. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
16. Levinson P., *Nowe, nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010.
17. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Media społecznościowe w procesach komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47).
18. *Social media (media społecznościowe)*, <https://marketingwsieci.pl/slownik-e-marketingu/social-media/>, [dostęp: 26.05.2019 r.].
19. Wiktor J.W., *Modele komunikacji marketingowej* [w:] „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2002, nr 602.

Rozdział 7

dr hab. Zbigniew Spyra

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Filary strategii komunikacji marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretyczno-opisowego modelu przydatnego do budowania strategii komunikacji marketingowej firmy/marki w mediach społecznościowych. Model oparty jest na pięciu filarach, które „zakodowane” zostały w formule SMART. Tymi filarami są: synergia, metodyczność, atrakcyjność contentu, reagowalność oraz transpozycja. Artykuł został przygotowany na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analizy studiów przypadku, obserwacji praktyki gospodarczej i interpretacji wybranych wyników badania ilościowego zrealizowanego na próbie 254 przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, marka, komunikacja marketingowa.

Wprowadzenie

Media społecznościowe pełnią szereg funkcji¹. Istotę mediów społecznościowych dobrze odzwierciedla koncepcja „plastra miodu” J.H. Kietzmanna i innych². Koncepcja ta obejmuje siedem funkcjonalnych bloków, a każdy z nich opisuje inny aspekt mediów społecznościowych:

- tożsamość (*identity*) – oznacza zakres informacji, jaki użytkownicy ujawniają o swojej tożsamości za pośrednictwem mediów społecznościowych, w tym także informacje subiektywne, np. własne preferencje, przemyślenia itp.;
- konwersacje (*conversations*) – dwustronna komunikacja zachodząca między użytkownikami mediów społecznościowych;
- współdzielenie (*sharing*) – opisuje stopień, w jakim dokonywana jest pomiędzy użytkownikami wymiana treści;
- obecność (*presence*) – funkcjonalność ta umożliwia pozyskanie informacji o dostępności danych użytkowników;
- relacje (*relationships*) – zakres, w jakim użytkownicy mogą być powiązani z innymi użytkownikami serwisów społecznościowych;
- reputacja (*reputation*) – może być interpretowana w kategoriach zaufania, wiarygodności, które oceniane mogą być na podstawie aktywności użytkownika w mediach społecznościowych. Może odnosić się zarówno do ludzi, jak i do publikowanych przez nich treści (np. na YouTube reputacja filmów może być oceniana za pośrednictwem liczby wyświetleń lub oceny danej treści);
- grupy (*groups*) – funkcjonalność, która określa zakres, w jakim użytkownicy mogą tworzyć społeczności. Media społecznościowe pozwalają ludziom łączyć się w grupy, wyrażać siebie w tych grupach i zaspokajać potrzebę integracji społecznej.

Potencjał współczesnych mediów społecznościowych daleko już wykracza poza sferę komunikacji między internautami (taki był ich cel wyjściowy). Systematycznie powiększa się obszar ich wykorzystywania w działalności biznesowej przedsiębiorstw. Zmieniają one podejście firm m.in. do zarządzania zasobami ludzkimi, innowacyjności oraz badań

¹ Szerzej na temat funkcji zob. J. Królewski, P. Sala, *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2014, s. 79–83.

² J.H. Kietzmann, K. Hermkens, I.P. McCarthy, B.S. Silvestre, *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media* [w:] „Business Horizons” 2011, Volume 54, Issue 3, s. 241–251.

i rozwoju, społecznej odpowiedzialności biznesu, sprzedaży i obsługi klientów czy działalności marketingowej³. W związku z tym obserwujemy m.in. przeniesienie ciężaru komunikacji marketingowej firm/marek w kierunku mediów społecznościowych. Oferują one bowiem szerokie spektrum narzędzi interakcji, duże możliwości budowy dialogu z klientami, pozyskiwania informacji zwrotnej lub kanału sprzedaży umożliwiającego użytkownikom bezpośrednio złożenie zamówienia.

Zauważa się jednak, że często firmy/marki nie mają jasno określonej strategii przekazu i działań w tych mediach, a ich komunikacja marketingowa z klientami cechuje się brakiem spójności. Tymczasem w literaturze przedmiotu podkreśla się, że tylko przedsiębiorstwa/marki, które dostosują się do zachodzących zmian i kreatywnie wykorzystają potencjał mediów społecznościowych, mają szansę na zdobycie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej⁴. Warto pamiętać, że generalnie sama obecność w mediach społecznościowych nie przynosi zwykle bezpośrednich efektów sprzedażowych, niewątpliwie natomiast wspomaga budowanie wizerunku firmy/marki⁵. W takiej sytuacji włączenie mediów społecznościowych do procesów komunikacji marketingowej można interpretować jako inwestycję i przykład myślenia strategicznego, gdyż perspektywa wzrostu wartości sprzedaży jest raczej odroczone (wzrost sprzedaży uzyskuje się w istocie jako efekt pośredni). Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretyczno-opisowego modelu przydatnego do budowania strategii komunikacji marketingowej firmy/marki w mediach społecznościowych. Model oparty jest na pięciu filarach, które „zakodowane” zostały w formule SMART. Tymi filarami są: synergia, metodyczność, atrakcyjność contentu, reagowalność oraz transpozycja. Artykuł został przygotowany na podstawie przeglądu krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analizy studiów przypadku,

³ *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte Polska 2012, <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spoecznościowy.pdf> [dostęp: 4.08.2020 r.].

⁴ G. Hajduk, *Zarządzanie komunikacją marketingową*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019, s. 78.

⁵ Potwierdzają to wyniki badań GUS, zgodnie z którymi tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa było najczęściej wskazywanym powodem wykorzystywania mediów społecznościowych przez polskie przedsiębiorstwa. Powód ten był wskazywany jako główny przez podmioty we wszystkich klasach wielkości oraz we wszystkich rodzajach aktywności ekonomicznej (*Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019).

obserwacji praktyki gospodarczej i interpretacji wybranych wyników badania ilościowego zrealizowanego na próbie 254 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie woj. śląskiego.

Model teoretyczno-opisowy strategii komunikacji firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych

Media społecznościowe istotnie zmieniają sposób i charakter współczesnej komunikacji marketingowej. Przede wszystkim nie jest ona już tylko jednostronnym procesem przekazywania informacji od firmy/marki w kierunku dotychczasowych i potencjalnych nabywców, ale można ją interpretować jako „konstruktywny dialog” prowadzony ciągle z uwzględnieniem zdobyczy nowoczesnych technologii. Dialog ten polega także, a może przede wszystkim, na gromadzeniu informacji „płynących z rynku”. Można powiedzieć, że współczesne firmy/marki za sprawą mediów społecznościowych stały się swego rodzaju agregatorem gromadzącym wokół siebie nowe idee, badania i opinie, aktywnym uczestnikiem i budowniczym społeczności internetowych, moderatorem dyskusji konsumenckiej o marce i dzięki temu źródłem coraz to nowych doświadczeń dla użytkowników⁶.

W takiej sytuacji współczesna komunikacja marketingowa z wykorzystaniem mediów społecznościowych, jako instrument działań rynkowych, nabiera cech coraz większej aktywności i kreatywności, co istotnie zwiększa jej znaczenie w strategiach marketingowych firm i marek. Jednocześnie określenie podstaw dla budowy skutecznej strategii komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych to dla wielu firm i marek wciąż nowe doświadczenie. Sytuacja ta wymaga poszukiwania podejść i modeli, które wspierałyby budowę takiej strategii i jednocześnie dobrze korespondowałyby z uwarunkowaniami wynikającymi z dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Odpowiedzią na takie poszukiwania może być formuła SMART, w której „zakodowane” są filary współczesnej komunikacji firm i marek z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Tymi filarami są: synergia osiągnięta poprzez spójność strategii obecności firmy/marki w *social media* ze strategią tworzoną w przestrzeni offline, metodyczność, atrakcyjność contentu, reagowalność i transpozycja (por. tabela 1).

⁶ L.Weber, *Marketing to the Social Web. How Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011, s. 22.

Tabela 1. Formuła SMART jako „szyfr” dla filarów współczesnej komunikacji firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych

Wyszczególnienie		Opis
S	Synergia	Efekt synergii można osiągnąć poprzez spójność strategii obecności marki w <i>social media</i> ze strategią tworzoną w przestrzeni offline
M	Metodyczność	Regularność w publikowaniu treści – konsekwentnie i zgodnie z ustalonymi zasadami
A	Atrakcyjność contentu	Atrakcyjna i angażująca treść, budująca obraz marki zgodnie z zasadą „w <i>social media</i> jesteś tym, co publikujesz”
R	Reagowalność	Dostępność, zapewniająca konsumentom szybkie uzyskanie odpowiedzi na pytania, wnioski, sugestie dotyczące marki
T	Transpozycja	Zdolność do generowania, rozpoznawania oraz implementacji pomysłów pochodzących od konsumentów, a przekazywanych za pośrednictwem mediów społecznościowych

Źródło: Z. Spyra, *Experiential marketing and building brand communication strategies in social media* [w:] „Marketing i Rynek” 2019, nr 10, s. 22–30.

Na rysunku 1. zaprezentowano rozszerzoną graficzną formę modelu strategii komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Pokazano na nim fundamenty, na których opierają się filary zawarte w formule SMART. Tyimi fundamentami są: wirtualizacja, wiedza, współtworzenie i współdzielenie (zasada 4W). Podstawowe charakterystyki poszczególnych „fundamentów” zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyki „fundamentów” dla współczesnej komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych (zasada 4W)

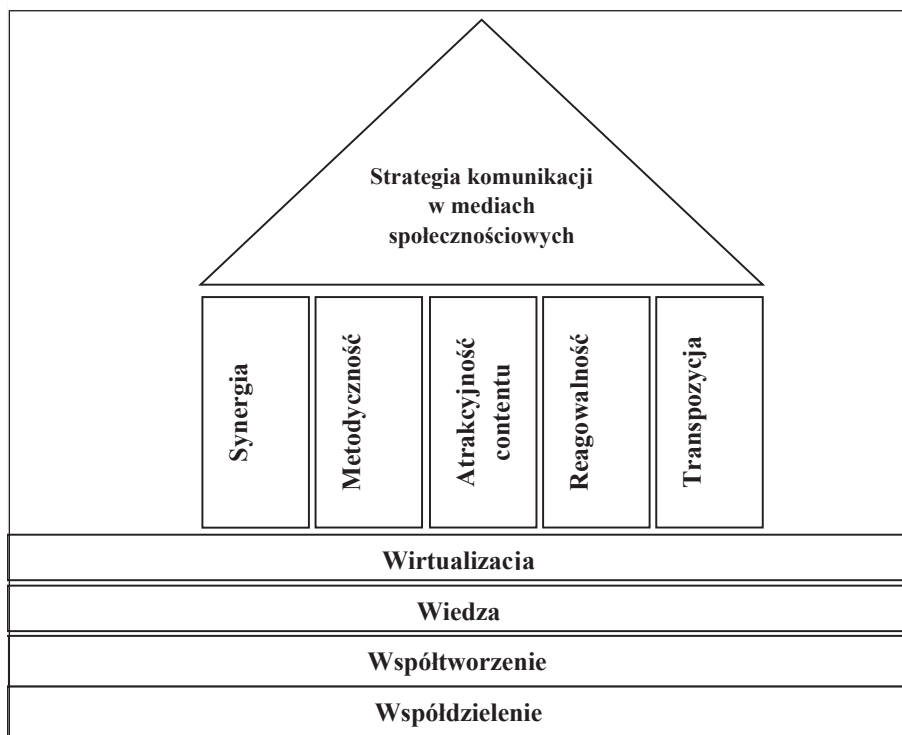
Fundamenty	Charakterystyka
Wiedza	Treści generowane przy użyciu mediów społecznościowych zwiększają zasoby informacji i wiedzy, które przydatne są zarówno firmom/markom, jak i klientom. Dzięki użytkownikom mediów społecznościowych powstają tzw. metainformacje (informacje zawierające inne dane), co stanowi cenną wartość.
Współtworzenie	Media społecznościowe ze względu na swoje atrybuty umożliwiają klientom nie tylko pozyskiwanie informacji o firmie/marce, ale także pozwalają włączyć ich w aktywne współtworzenie wartości oferty przedsiębiorstwa/marki (tworzenie koncepcji, projektowanie, testowanie, uczestnictwo w procesie weryfikacji projektów i wyboru najlepszego spośród zgłoszonych pomysłów itd.).
Wirtualizacja	Proces, w którym w działaniach w obszarze marketingu, w tym komunikacji marketingowej, w coraz większym stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne i wirtualne środowisko. Wirtualizacja marketingu i jego instrumentów wyrażana jest poprzez postępujące uzależnienie od cyberprzestrzeni, a stopniem wirtualizacji marketingu można uznać udział działań i procesów marketingowych, które są wykonywane poprzez rozwiązania internetowe ⁷ . Rozwój mediów społecznościowych sprawia, że wirtualizacja komunikacji marketingowej jawi się jako jeden z istotniejszych kierunków jej rozwoju.
Współdzielenie	Idea mediów społecznościowych opiera się na budowaniu społeczności składającej się z podmiotów dzielących wspólne wartości, zainteresowania, aktywności i wymieniających się treściami (m.in. tekst, grafika, wideo). Konsumenci, dzieląc się swoimi doświadczeniami, pomagają innym konsumentom w dokonywaniu najlepszych dla nich wyborów. Istnieje wiele odmian serwisów współdzielenia treści i są one wykorzystywane nie tylko w marketingu skierowanym do konsumentów, ale także w działaniach B2B ⁸ .

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Szerzej: G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.

⁸ Szerzej: J. Królewski, P. Sala, *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2014, s. 80.

Rysunek 1. Model teoretyczno-opisowy przydatny do budowy strategii komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych



Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badania i dyskusja

Informacje niezbędne do oceny znaczenia poszczególnych filarów będących elementami składowymi modelu budowy strategii komunikacji marketingowej pozyskano, badając menedżerów przedsiębiorstw odpowiedzialnych za działania w sferze mediów społecznościowych. Badanie zrealizowano techniką bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego w terminie 10.12.2019–15.01.2020 roku. Zasadniczy udział w realizacji badania mieli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach uczestniczący w zajęciach z przedmiotu „Badania marketingowe”. Brali oni czynny udział zarówno na etapie projektowania badań, jak również w ich realizacji. Zostali odpowiednio przeszkoleni w zakresie sposobu przeprowadzania wywiadów, a także redukcji i selekcji danych. Zasadniczym celem badania była identyfikacja zakresu wykorzystania mediów społecznościowych przez współczesne przedsiębiorstwa w ich komunikacji marketingowej

z rynkiem. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz wywiadu, który składał się z piętnastu pytań w części zasadniczej oraz pięciu pytań metryczkowych. Badanie jest częścią szerszego projektu badawczego realizowanego w Katedrze Badań Rynkowych i Marketingowych UE w Katowicach w latach 2019–2021, którego celem jest identyfikacja mechanizmu funkcjonowania mediów społecznościowych i ukazanie ich znaczenia w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw i instytucji z podmiotami otoczenia rynkowego, a szczególnie z aktualnymi i potencjalnymi klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 260 przedsiębiorstw z terenu województwa śląskiego. W wyniku redukcji do analizy zakwalifikowano dane pochodzące z 254 wywiadów. Dobór jednostek do próby miał charakter doboru nielosowego, a konkretnie doboru celowego. Założono, że respondentami w badaniu będą przedstawiciele wszystkich typów przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na wielkość zatrudnienia z terenu województwa śląskiego⁹. Badanie przeprowadzano tylko w tych przedsiębiorstwach, które zadeklarowały wykorzystywanie mediów społecznościowych w procesie komunikacji z klientami. Strukturę próby przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka próby badawczej

Wyszczególnienie	Liczba	%
Ogółem	254	100
Wielkość zatrudnienia		
Do 9 osób	95	37,4%
10–49	89	35%
50–249	25	9,9%
250 i więcej	45	17,7%

⁹ Warto podkreślić, że według badań GUS w woj. śląskim w 2019 roku było 37% przedsiębiorstw, które w swojej działalności wykorzystywały przynajmniej jedno medium społecznościowe (serwisy społecznościowe, blogi lub mikroblogi, portale umożliwiające udostępnianie multimediów lub narzędzia Wiki); w Polsce ten odsetek wyniósł 36,6%. Na podstawie *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019.

Forma prawna		
Spółka z o.o.	97	38,2%
Indywidualna działalność gospodarcza	88	34,6%
Spółka akcyjna	25	9,8%
Spółka jawna	22	8,7%
Spółka komandytowa	4	1,6%
Inne	18	7,1%
Wiek firmy		
do 5 lat	88	34,6%
6–10 lat	55	21,7%
11–20 lat	60	23,6%
Powyżej 20 lat	51	20,1%
Typ działalności		
Produkcja	16	6,3%
Handel	61	24,0%
Usługi	149	58,7%
Mieszany (PH, PU, HU, PHU)	28	11,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane w tabeli 3 cechy klasyfikacyjne przedsiębiorstw są spójne z problemem badawczym, jednak sposób doboru próby nie uprawnia do uznania jej za reprezentatywną oraz ogranicza możliwość wnioskowania statystycznego i uogólnienia wyników na całą populację przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić źródło interesujących, ważnych i aktualnych informacji w obszarze omawianej problematyki.

W opracowaniu przedstawiono tylko wybrane wyniki szerzej zakrojonych badań, które odnoszą się do poznania stosunku respondentów – menedżerów przedsiębiorstw – do poszczególnych filarów komunikacji marketingowej przydatnych do budowy jej strategii w przedsiębiorstwach.

W tym celu zbudowano w kwestionariuszu pytanie składające się z 15 stwierdzeń i wyposażono je w 7-stopniową skalę Likerta, rozciągającą się od odpowiedzi „całkowicie nie zgadzam się” (1) do odpowiedzi „całkowicie zgadzam się” (7). Dla każdego filaru w modelu przyporządkowano trzy stwierdzenia, które są efektem studiów literaturowych oraz obserwacji własnych autora. W tabeli 4 zaprezentowano kluczowe filary komunikacji marketingowej wykorzystane w modelu oraz odpowiadające im stwierdzenia, a w tabeli 5 finalne wyniki badania w postaci zestawienia stwierdzeń, rozkładu odpowiedzi respondentów, a także wyliczone miary tendencji centralnej (mediana, dominanta i średnia) oraz sumę iloczynów ocen.

Tabela 4. Stwierdzenia służące do pomiaru poszczególnych filarów komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych

Nazwa filaru w modelu	Odpowiadające stwierdzenia w badaniu
Synergia (stwierdzenia w badaniu 1, 6, 11)	Promowanie naszych produktów w przestrzeni MS jest spójne z promocją realizowaną w przestrzeni offline
	W MS budujemy taki obraz firmy/marki, aby był on spójny ze strategią, jaką firma/marka tworzy w przestrzeni offline
	Nasze działania w obszarze MS, podobnie jak w sferze offline, charakteryzują się klarownością, funkcjonalnością i dużym stopniem skoncentrowania
Metodyczność (stwierdzenia w badaniu 2, 7, 12)	W MS aktywnie i zgodnie z określoną procedurą postępowania uczestniczymy w wymianie poglądów i wzbogacamy dyskusję wprowadzanymi przez siebie wątkami itp.
	Mamy starannie opracowany plan obecności i komunikowania marki/firmy w MS
	Mamy swoje wewnętrzne uregulowania dotyczące monitorowania MS i mierzenia efektów działalności w MS

Atrakcyjność treści (stwierdzenia w badaniu 3, 8, 13)	Podejmujemy wysiłki, aby publikować w MS atrakcyjną i angażującą treść i budować w ten sposób swój obraz zgodnie z zasadą – w MS marki/firmy są tym, co publikują
	W MS publikujemy treści o charakterze rozrywkowym (gry, konkursy, quizy itp.) i/lub inspirującym (treści podparte wizerunkiem celebrytów, opinie innych ludzi wyrażone na forach, rankingi porównujące produkty z innymi)
	Podejmujemy wysiłki, aby w MS publikować treści o charakterze edukacyjnym (artykuły, infografiki, informacje prasowe, raporty, materiały demonstracyjne w formie wideo itp.)
Reagowalność (stwierdzenia w badaniu 4, 9, 14)	Dzięki MS zapewniamy naszym klientom szybkie rozwiązywanie ich problemów
	Nasza marka/firma zawsze reaguje na komentarze w MS i zapewnia użytkownikom szybkie uzyskanie odpowiedzi na pytania
	Klienci naszej firmy zawsze mogą liczyć na szybką reakcję ze strony marki/firmy na swoje zapytania, komentarze umieszczone w przestrzeni MS
Transpozycja (stwierdzenia w badaniu 5, 10, 15)	Mamy zdolność do rozpoznawania i implementacji pomysłów klientów przekazywanych za pośrednictwem MS – postrzegamy je jako szansę dla działu badań i rozwoju oraz traktujemy je często jako kolejne wyzwania rynkowe
	Dajemy naszym klientom poczucie, że będąc częścią społeczności naszej marki/firmy w MS, mają realny wpływ na to, co marka/firma będzie oferować w przyszłości i jak się zmieniać
	Dostrzegamy potencjał MS w pozyskiwaniu informacji zwrotnej od klientów na temat naszych produktów w celu ich modyfikacji, ulepszania, dokonywania ewentualnych korekt

Tabela 5. Zestawienie stwierdzeń pomocnych do oceny znaczenia filarów komunikacji marketingowej zawartych w formule SMART

Lp.		Odpowiedzi na skali Likerta							D	Me	Średnia	Suma
		1	2	3	4	5	6	7				
1.	Promowanie naszych produktów w przestrzeni MS jest spójne z promocją realizowaną w przestrzeni offline	8	4	7	24	44	65	102	7	6	5,7	1457
2.	W MS aktywnie i zgodnie z określoną procedurą postępowania uczestniczymy w wymianie poglądów i wzbogacamy dyskusję wprowadzanymi przez siebie wątkami itp.	14	18	20	50	66	55	31	5	5	4,7	1187
3.	Podajemy wysiłki, aby publikować w MS atrakcyjną i angażującą treść i budować w ten sposób swój obraz zgodnie z zasadą – w MS marki/firmy są tym, co publikują	5	6	8	18	33	87	97	7	6	5,8	1479
4.	Dzięki MS zapewniamy naszym klientom szybkie rozwiązywanie ich problemów	11	9	12	36	56	71	59	6	6	5,2	1328
5.	Mamy zdolność do rozpoznawania i implementacji pomysłów klientów przekazywanych za pośrednictwem MS – postrzegamy je jako szansę dla działu badań i rozwoju oraz traktujemy je często jako kolejne wyzwania rynkowe	14	25	34	46	74	44	17	5	5	4,3	1103

6.	W MS budujemy taki obraz firmy/marki, aby był on spójny ze strategią, jaką firma/marka tworzy w przestrzeni offline	7	2	6	14	54	80	91	7	6	5,8	1472
7.	Mamy starannie opracowany plan obecności i komunikowania marki/firmy w MS	14	28	27	52	61	48	24	5	5	4,4	1120
8.	W MS publikujemy treści o charakterze rozrywkowym (gry, konkursy, quizy itp.) i/lub inspirującym (treści podparte wizerunkiem celebrytów, opinie innych ludzi wyrażone na forach, rankingi porównujące produkty z innymi)	82	52	32	29	26	18	15	1	2	2,9	741
9.	Nasza marka/firma zawsze reaguje na komentarze w MS i zapewnia użytkownikom szybkie uzyskanie odpowiedzi na pytania	6	10	23	29	56	72	57	6	6	5,1	1322
10.	Dajemy naszym klientom poczucie, że będąc częścią społeczności naszej marki/firmy w MS, mają realny wpływ na to, co marka/firma będzie oferować w przyszłości i jak się zmieniać	17	13	22	47	64	62	29	5	5	4,7	1192
11.	Nasze działania w obszarze MS, podobnie jak w sferze offline, charakteryzują się klarownością, funkcjonalnością i dużym stopniem skoncentrowania	8	5	14	43	67	76	41	6	5	5,2	1310

12.	Mamy swoje wewnętrzne uregulowania dotyczące monitorowania MS i mierzenia efektów działalności w MS	35	30	33	40	48	51	17	6	4	4,0	1019
13.	Podajemy wysiłki, aby w MS publikować treści o charakterze edukacyjnym (artykuły, infografiki, informacje prasowe, raporty, materiały demonstracyjne w formie wideo itp.)	36	34	26	40	40	47	31	6	4	4,1	1041
14.	Klienci naszej firmy zawsze mogą liczyć na szybką reakcję ze strony marki/firmy na swoje zapytania, komentarze umieszczone w przestrzeni MS	6	7	17	23	53	73	75	7	6	5,5	1391
15.	Dostrzegamy potencjał MS w pozyskiwaniu informacji zwrotnej od klientów na temat naszych produktów w celu ich modyfikacji, ulepszania, dokonywania ewentualnych korekt	6	10	9	25	56	87	61	6	6	5,4	1382

Źródło: badania własne.

Wykorzystując sumy pojedynczych ocen, obliczono wartości średnie w zakresie poszczególnych filarów komunikacji marketingowej:

1. Synergia: $1457 + 1472 + 1310 = 4239$; średni wynik – $4239:254 = 16,69$;
2. Metodyczność: $1187 + 1120 + 1019 = 3326$, średni wynik – $3326:254 = 13,09$;
3. Atrakcyjność contentu: $1479 + 741 + 1391 = 3261$, średni wynik – $3261:254 = 12,84$;
4. Reagowalność: $1328 + 1322 + 1391 = 4041$, średni wynik – $4041:254 = 15,91$;
5. Transpozycja: $1103 + 1192 + 1382 = 3677$, średni wynik – $3677:254 = 14,48$.

Biorąc pod uwagę obliczone wartości sumy ocen dla poszczególnych filarów oraz wartości średnie, można zauważyć, że respondenci najbardziej identyfikowali się ze stwierdzeniami odnoszącymi się do filaru „synergia” oraz „reagowalność”, a następnie do filaru „transpozycja” oraz „metodyczność”, a na końcu do filaru „atrakcyjność contentu”.

Wyniki badania pokazały, że najważniejszym filarem w budowie skutecznej komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych jest, w opinii respondentów, **synergia**, uzyskiwana poprzez realizację strategii spójności przekazu i działań firmy/marki w social mediach ze strategią tworzoną w przestrzeni offline. Ten element składowy można uznać za klucz do skutecznej i efektywnej komunikacji firmy/marki i budowania doświadczeń konsumentckich, zwłaszcza w dobie wzrastającej systematycznie ilości dostępnych kanałów komunikacji, z jakich konsumenci korzystają i jakimi mogą stykać się firmami/markami i budować własne doświadczenia. Umiejętność wprowadzenia spójności przekazu i działań firmy/marki w social mediach ze strategią tworzoną w przestrzeni offline świadczy o umiejętności szerokiego holistycznego podejścia do problemu. Zadaniem każdej firmy/marki powinno być dostarczanie konsumentom spójnego przekazu w ich naturalnym środowisku. Przydatnym narzędziem do wdrożenia tego elementu składowego w strategii komunikacji może być matryca wykorzystania mediów, które powinny odgrywać kluczową i/lub uzupełniającą rolę na poszczególnych etapach „podróży konsumenta” – od etapu budowania świadomości marki, wciągnięcia, aktywnego rozważania, zakupu, konsumpcji, budowania relacji i propagowania zaproponowana przez A. Younga¹⁰. Jest to tym bardziej godne zasygnalizowania, ponieważ wiele przedsiębiorstw podejmuje działania inwestycyjne w media społecznościowe bez refleksji i zrozumienia, w jaki sposób współczesne otoczenie, w tym środowisko Internetu, wpływa na preferencje konsumentów i proces dokonywania zakupu¹¹. Warto ponadto zauważyć, że znaczenie filaru „synergia” wzrasta w kontekście całkiem powszechnie występującej praktyki obecności firm/marek na wielu platformach społecznościowych, tzw. multiplatformowości. Warto podkreślić, że wzajemny stosunek występowania

¹⁰ A. Young, *Brand media strategy: Integrated communications planning in the digital era*, Palgrave Macmillan, New York 2010, s. 157.

¹¹ A.J. Bradley, M.P. McDonalad, *The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*, Harvard Business Review Press, Boston 2011, Massachusetts.

firm/marek na wielu platformach społecznościowych nie określa zasada konkurencji, ale zasada dopełnienia. Jest to poważne wyzwanie dla firm/marek, ponieważ wymaga od nich kompromisu pomiędzy różnorodnością form mediów społecznościowych a uzyskaniem, kluczowej w filarze synergii, spójności przekazu i działań¹².

Następne miejsce w szeregu preferencyjnym, w opinii respondentów, zajęła **reagowalność**. Element ten wskazuje na fakt, że media społecznościowe stanowią przestrzeń natychmiastowej reakcji – konsumenci w niezwykle krótkim czasie mogą tworzyć posty będące reakcją, efektem jakiegoś doświadczenia z firmą/marką i tak samo oczekują natychmiastowej reakcji od marki. Czas reakcji można więc uznać za jeden z ważnych czynników sukcesu komunikacji w mediach społecznościowych. Potwierdzają to wyniki ogólnopolskich badań preferencji konsumenckich w kanałach online, zrealizowane w 2019 r. przez instytut badawczy SW Research na zlecenie ASAP CARE 24¹³. Wyniki badań pokazują, że firmy/marki, które odpowiadają w oczekiwanym przez konsumenta czasie, badani uważają za szanujące klienta, odpowiedzialne oraz wiarygodne. Ponad połowa badanych (53%) oczekuje od firmy/marki szybkiej odpowiedzi. Przy czym, aby uznać reakcję firmy/marki za szybką, powinna ona nastąpić przynajmniej w ciągu godziny. Jednak są też i tacy konsumenci, którzy oczekują jeszcze szybszej odpowiedzi – 13% jest w stanie czekać na reakcję firmy/marki przez 15 minut, zaś 6% wymaga odpowiedzi niemal w czasie rzeczywistym, tj. w ciągu kilku minut. Wydaje się, że jest jeszcze wiele firm/marek, które nie są przygotowane do takiej obsługi klienta w mediach społecznościowych.

¹² Nie wdając się w szczegółowe rozważania dotyczące definiowania mediów społecznościowych, szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu, warto podkreślić, że stanowią one ogromny zbiór narzędzi i aplikacji. Jednocześnie różnorodność możliwości poszczególnych mediów społecznościowych oraz ewoluujący charakter sprawia, że mogą być one klasyfikowane w różnych przekrojach czy za pomocą różnych kryteriów, np. Kaplan i Haenlein do klasyfikacji mediów społecznościowych wykorzystują macierz uwzględniającą dwa kryteria: stopień obecności społecznej (złożoność mediów) oraz stopień obecności (samoprezentacji) [M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* [w:] „Business Horizons” 2010, Vol. 53, Issue 1], natomiast D. Kaznowski proponuje podział ze względu na funkcję, jaką serwisy czy aplikacje z danej kategorii mają realizować, podkreślając, że taki podział może stanowić dobry punkt wyjścia do rozważań o mediach społecznościowych. D. Kaznowski, *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media> [dostęp: 20.06.2020 r.].

¹³ Raport *Konsumenci, marki i nowa komunikacja*, ASAP CARE 24, 2019.

Tym niemniej wyniki badania mogą stanowić pewien sygnał, aby inwestować w takie rozwiązania technologiczne, które pozwolą wpisać się w oczekiwania konsumentów. Jest to tym bardziej istotne, jeśli uwzględnimy fakt, że w ciągu najbliższych kilku lat głównymi konsumentami stanie się wymagająca i wyspecjalizowana cyfrowo generacja Z. W kontekście reago-walności czas reakcji jest niewątpliwie decydującym czynnikiem satysfakcji klientów. Tym niemniej nie należy zapominać także o jakości odpowiedzi. Wyniki cytowanych badań pokazują bowiem, że jakość odpowiedzi uzyski-wanych przez media społecznościowe jest najniższa spośród wszystkich analizowanych kanałów kontaktu konsumentów z firmami/markami.

Kolejne miejsce na skali preferencji respondenci przyznali **transpo-zycji**, czyli zdolności firmy/marki do generowania, rozpoznawania oraz implementacji pomysłów pochodzących od konsumentów, a przekazy-wanych za pośrednictwem mediów społecznościowych. Wynik ten trochę zaskakuje, bowiem według badań GUS tylko 9,7% polskich przedsiębiorstw deklaruje jako cel wykorzystania mediów społecznościowych zaangażo-wanie klientów w proces rozwoju lub innowacji produktów. Warto w tym miejscu zauważyć, że dostrzeganie potencjału współtworzenia wartości z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych zależy od wiel-kości przedsiębiorstwa. Zdecydowanie bardziej wpisują współtworzenie wartości z klientami w model biznesowy przedsiębiorstwa duże (28,4%) aniżeli przedsiębiorstwa małe (tylko 8,2%) i średnie (13,2%)¹⁴. Tymczasem specyfika mediów społecznościowych, a zwłaszcza ich własności i atrybuty, stwarzają firmom/markom niespotykaną możliwość do angażowania klien-tów w kooperacje i aktywne współtworzenie oferty firmy/marki. Wśród tych cech można wymienić m.in. duży zasięg, dostępność, szybką publikację informacji, szybkość reakcji, interaktywność i możliwość dwukierunkowej komunikacji i in. Kluczowe znaczenie w procesie angażowania klientów w aktywne współtworzenie oferty firmy/marki wynika jednak, jak się wy-daje, z faktu, że media społecznościowe są w swojej istocie nastawione na dialog i komunikację, a dyskusja i debata oraz możliwość nieogranicz-o-nego wyrażania własnych opinii jest ich kwintesencją. Warto podkreślić, że na fakt, iż wartość powstaje w wyniku dialogu pomiędzy klientami a przedsiębiorstwami/markami, zwracali uwagę m.in. C.K. Prahalad

¹⁴ *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015-2019*, GUS, Warszawa-Szczecin 2019.

i V. Ramaswamy, którzy dostrzegli, że przyszłość konkurencji „wiąże się z całkowicie nowym podejściem do tworzenia wartości, opartym na współtworzeniu wartości przez klientów i firmy”¹⁵. Takie stwierdzenie C.K. Prahalada i V. Ramaswamy’ego czyni z transpozycji z jednej strony ważny filar strategii komunikacji z wykorzystaniem mediów społecznościowych, a z drugiej stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstw, ponieważ wymaga odpowiedzi na pytanie: „Jak zaprojektować procesy w firmach, aby potrafić umiejętnie czerpać jak najwięcej z wiedzy i doświadczenia konsumentów i angażować ich w działania rynkowe firmy/marki?”

Udział klientów we współtworzeniu wartości oferty firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych może przybierać różne formy, np. może mieć charakter aktywny i uświadomiony (klient ma świadomość realizacji działań i podejmuje je dobrowolnie), ale też pasywny i nieuświadomiony (klient nie wie, że przyczynia się do współtworzenia wartości)¹⁶, ponadto klienci mogą brać udział w procesie współtworzenia z inspiracji firmy/marki i pod ich konkretne potrzeby i cele biznesowe, ale też być uczestnikami „ruchu społecznego” niezależnego od firmy. Udziałowi klientów we współtworzeniu wartości oferty firmy/marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych mogą towarzyszyć także różne motywacje, np. gratyfikacja pieniężna, szansa na zatrudnienie, wartościowa nagroda, udział w zabawie, własna satysfakcja i chęć zaprezentowania swoich zdolności i kreatywności i in. Można założyć, że klienci, którzy nie oczekują gratyfikacji finansowych, mogą wypełniać swego rodzaju rolę „ambasadorów firmy/marki”¹⁷. Reasumując rozważania na temat transpozycji, warto odwołać się do badań A.K. Agrawala i Z. Rahmana, którzy podjęli próbę usystematyzowania form współpracy firm/marek z konsumentami i wyróżnili 11 obszarów działań przyczyniających się do wytworzenia wartości,

¹⁵ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁶ Rozwój analityki internetowej monitorujący zachowania konsumentów w Internecie oraz ich procesy decyzyjne/zakupowe pozwala na gromadzenie wielu danych behawioralnych i ich wykorzystanie w procesie współtworzenia wartości oferty firmy/marki, np. systemy rekomendacyjne, lepsze dostosowanie projektów stron, platform, rozwiązań mobilnych itp. W takiej sytuacji klient często uświadamia sobie istnienie tego typu analityki internetowej, ale wszystkie dane są zbierane bez jego aktywności (pasywna rola klienta).

¹⁷ A. Łaszkiwicz, *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 108-111.

w tym m.in.¹⁸: *co-innovator* (konsument uczestniczący w procesie rozwoju dotychczasowych i nowych produktów), *co-evaluator* (konsument uczestniczący w procesie weryfikacji projektów i wyboru najlepszych pomysłów), *co-tester* (konsument angażujący się w testowanie produktów, które mają być np. wprowadzone na rynek), *experience creator* (konsument „twórca doświadczenia”, dzielący się doświadczeniami związanymi z konsumpcją produktu/usługi, *co-promotor* (konsument – „rzecznik firmy/marki” w mediach społecznościowych), *co-manufacturer* (konsument współtworzący treści w mediach społecznościowych, np. Facebook, YouTube), *co-ideator* (konsumenci w mediach społecznościowych w ramach tzw. „inteligencji zbiorowej” mogą stanowić dla firm/marek źródło pomysłów na innowacje w niemal każdym obszarze działalności firmy/marki, często inicjując ten proces samodzielnie) itd.

Kolejnym „w rankingu” komponentem współczesnej komunikacji marki z wykorzystaniem mediów społecznościowych jest **metodyczność**. W istocie każda firma/marka zdaje sobie sprawę, że nie może całkowicie kontrolować przebiegu komunikacji marketingowej i budować tylko pozytywne doświadczenia swoich klientów w mediach społecznościowych, ale może aktywnie uczestniczyć w wymianie poglądów, wzbogacać dyskusję wprowadzanymi przez siebie wątkami itp. Oznacza to konieczność przygotowania starannie opracowanego planu obecności i komunikowania marki obejmującego m.in. zasady: monitorowania mediów społecznościowych, integracji strony www z kanałami komunikacji społecznościowej, publikowania wartościowych dla użytkowników treści, angażowania użytkowników do dalszego propagowania określonych komunikatów, pomiaru skuteczności działań, polityki zarządzania ryzykiem reputacyjnym czy procedury zarządzania sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych. Istotny jest ponadto wybór kluczowej dla marki/firmy platformy społecznościowej, która strukturyzuje całą komunikację oraz opracowanie sieci relacji pomiędzy poszczególnymi platformami społecznościowymi. Opracowanie sieci relacji ma szczególne znaczenie podczas projektowania złożonych kampanii promocyjnych biorących pod uwagę różne kanały dotarcia

¹⁸ A.K. Agrawal, Z. Rahman, *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation* [w:] „International Strategic Management Review” 2015, Vol. 3, Issues 1–2, s. 144–160.

do potencjalnego klienta¹⁹. Takie „metodyczne” zachowanie pozwala firmie/marce budować w określonym czasie pozycję eksperta, a ta z kolei zwiększyć zaufanie konsumentów do firmy/marki.

Najmniejsze znaczenie na skali preferencji respondenci przyznali **atrakcyjności treści (contentu)**. Tym niemniej należy podkreślić, że tworzenie treści, a następnie ich dystrybucja przy wykorzystaniu różnych kanałów, stanowi ważną część współczesnego marketingu²⁰. W literaturze przedmiotu występuje wiele formalnych i nieformalnych definicji marketingu treści, np. H. Cohen prezentuje na swojej stronie internetowej 50 definicji content marketingu zaproponowanych przez różnych ekspertów ds. marketingu²¹. Ich analiza pozwala na wyróżnienie kluczowych elementów, które stanowią o istocie marketingu treści. Elementami najczęściej umieszczanymi w definicjach są przede wszystkim tworzenie i dzielenie się treściami oraz podkreślenie właściwego doboru treści do grupy odbiorców. Niektóre definicje zwracają uwagę na konieczność przyciągania uwagi odbiorców oraz zwiększania rozpoznawalności marki, inne z kolei wymieniają z nazwy formy marketingu treści. Z kolei Content Marketing Institute (CMI) definiuje marketing treści jako „strategiczne podejście marketingowe koncentrujące się na tworzeniu i dystrybucji cennych, odpowiednich i spójnych treści

¹⁹ Sieć relacji to mapa kanałów, z których korzystają poszczególne grupy użytkowników mediów społecznościowych. Każdy z nich odnosi się do wskazanej platformy i wyznacza kolejne punkty styczności potencjalnego klienta z firmą/marką oraz przyczynia się do kompleksowego rozwoju relacji między nimi. Badania pokazują, że np. w przypadku użytkowników, którzy jako preferowaną platformę wskazali Facebooka, sieć relacji prezentuje się następująco: YouTube, Instagram, LinkedIn, SnapChat, Pinterest. Pozostałe platformy zyskały niewielką uwagę, nie stanowią więc atrakcyjnych przestrzeni komunikacji dla tej grupy użytkowników. www.ideoforce.pl/wiedza/jak-zaprojektowac-strategie-komunikacji-w-mediach-spolecznosciowych,214.html [dostęp: 20.06.2020 r.].

²⁰ O znaczeniu atrakcyjności treści w komunikacji marketingowej z wykorzystaniem mediów społecznościowych świadczą wyniki licznych badań, np. badania dotyczące większej skuteczności atrakcyjnej treści niż działań reklamowych – zgodnie z wynikami tych badań aż 47% internautów na całym świecie korzysta obecnie z blokowania reklam, natomiast atrakcyjna treść jest nie tylko „przepuszczana” przez oprogramowanie blokujące reklamy, ale też zachęca konsumentów do interakcji. Ponadto treść przywiązuje do marki, co zwiększa zaangażowanie – według badania IBM Digital Experience Survey 56% marketerów uważa, że spersonalizowane treści generują wyższe wskaźniki zaangażowania. Spersonalizowana treść pomaga konsumentom zapamiętać markę i jednocześnie zachęca ich do bardziej osobistego zaangażowania się w firmę i inne, szerzej: <https://www.ideoforce.pl/e-marketing/content-marketing> [dostęp: 20.06.2020 r.].

²¹ <https://heidicohen.com/content-marketing-definition> [dostęp: 20.06.2020 r.].

w celu przyciągnięcia i utrzymania jasno określonej grupy docelowej w taki sposób, aby ostatecznie nakłonić ją do działania (np. zakupu produktów lub usług) przynoszącego zysk”²². Warto w tym miejscu przywołać bardzo ciekawą „matematyczną” definicję atrakcyjności treści, zaproponowaną przez M. Brennera (Marketing Insider Group), zgodnie z którą jest to część wspólna treści „wyprodukowanych” przez firmy/marki z treściami, których potrzebują konsumenci. Niektórzy autorzy proponują z kolei zastosowanie w marketingu treści w mediach społecznościowych reguły 70:20:10, zgodnie z którą 70% powinny stanowić treści unikalne, wartościowe dla użytkowników, budujące markę, 20% – treści to udostępniane z innych źródeł, a 10% treści może mieć charakter stricte promujący działalność przedsiębiorstwa/marki, np. treści z ofertami i rabatami dla obserwujących²³. Jednocześnie w celu przygotowania atrakcyjnej treści firmy/marki mogą posłużyć się tzw. matrycą marketingu treści (The Content Marketing Matrix)²⁴. Matryca ilustruje cztery rodzaje treści, które mogą wykorzystywać firmy/marki. Mają one następujący charakter:

- rozrywkowym, odwołujące się do emocji. Ich zadaniem jest budowa świadomości marki wśród odbiorców. Należą do nich m.in.: quizy wiedzy na tematy lifestylowe, konkursy, gry, wirale, filmiki ze znakiem marki;
- inspirującym, odwołujące się do emocji. Ich zadaniem jest wpływ na sprzedaż produktów/usług. Należą do nich: widgety, treści podparte wizerunkiem osób znanych (celebrytów), opinie innych ludzi wyrażone na forach, w grupach dyskusyjnych, w opiniach pod produktami, a także rankingi porównujące produkty z innymi;
- edukacyjnym, odwołujące się do przesłanek racjonalnych. Ich zadaniem jest budowa świadomości marki. Należą do nich: artykuły, ebooki, infografiki, informacje prasowe, wszelkiego typu raporty, w tym raporty trendów, wideo z instrukcjami obsługi;
- przekonywującym, odwołujące się do przesłanek racjonalnych odbiorców. Ich zadaniem jest wpływ na decyzje zakupowe. Należą do nich:

²² <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing> [dostęp: 20.06.2020 r.].

²³ <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/using-the-702010-rule-in-marketing> [dostęp: 20.06.2020 r.].

²⁴ www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketing-matrix-new-infographic [dostęp: 20.06.2020 r.].

materiały demonstracyjne w formie wideo, listy kontrolne, webinaria (seminaria prowadzone przez Internet), przykłady dobrych praktyk biznesowych (studia przypadków), kalkulatory, arkusze kalkulacyjne.

Reasumując, *content marketing*, wykorzystując różne rodzaje treści, ma edukować, inspirować, bawić oraz przekonywać i w konsekwencji budować zaufanie klientów. Wiele firm/marek, doceniając znaczenie atrakcyjności treści, tworzy w swoich strukturach organizacyjnych komórki odpowiedzialne za codzienne tworzenie treści i ich dystrybucję, obejmujące m.in. takie działania, jak natychmiastowe reagowanie na wydarzenia ważne dla określonych grup użytkowników, tzw. *real-time marketing*²⁵. Ukazuje on firmę/markę jako nowoczesną, obserwującą obecne trendy i tendencje, a natychmiastowe reagowanie na bieżące wydarzenia pozwala jeszcze bardziej zwrócić uwagę odbiorcy. W ten sposób komunikacja w mediach społecznościowych w czasie rzeczywistym jest coraz bliższa w swej istocie naturalnej komunikacji społecznej, a z drugiej strony wyznacza nowe standardy w komunikacji marketingowej z klientami – użytkownikami mediów społecznościowych. Warto też podkreślić, że tworzona treść w mediach społecznościowych powinna uwzględniać indywidualną specyfikę poszczególnych platform.

Podsumowanie

Media społecznościowe istotnie poszerzają firmom/markom zakres możliwości ich operacyjnego działania, jak również oddziaływania na klientów. Stają się one niemal naturalnym środowiskiem dla współczesnej komunikacji firm/marek z konsumentami i zapewniają dogodną możliwość wymiany myśli i doświadczeń pomiędzy zainteresowanymi stronami. Media społecznościowe, będąc „interaktywną przestrzenią”, oferują firmom/markom wiele korzyści, w tym przede wszystkim pozwalają im komunikować własne, praktyczne treści wszędzie tam, gdzie jest konsument, stając się niejako ich „towarzyszem codzienności”. Ponadto coraz częściej firmy/marki wykorzystują media społecznościowe do komunikowania ofert, promocji czy rabatów, wzmacniając świadomość zakupową konsumentów oraz ich zdolność do właściwej oceny atrakcyjności ceny. Firmy/

²⁵ B. Gregor, J. Kłosińska, *Zastosowanie koncepcji real-time marketingu w komunikacji z klientem* [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 852, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117, Szczecin, s. 111–122.

marki implementując media społecznościowe do komunikacji marketingowej, mogą ponadto skutecznie i efektywnie wykorzystywać kreatywność konsumentów do procesu współtworzenia produktów, doskonalenia oferty, pozyskiwania pomysłów i wglądu w potrzeby i oczekiwania klientów itp.

Z drugiej jednak strony wykorzystywanie potencjału mediów społecznościowych stanowi również duże wyzwanie dla firm/marek i wiąże się z pewnymi ograniczeniami, np. zmniejszeniem kontroli nad działaniami komunikacyjnymi. Dlatego też firmy/marki, które chciałyby profesjonalnie prowadzić swoją aktywność w obszarze komunikacji marketingowej przy wykorzystaniu mediów społecznościowych, powinny dobrze poznać ich specyfikę, w tym rozważyć oparcie strategii komunikacji marketingowej na pięciu kluczowych filarach zawartych w formule SMART.

Bibliografia

1. Agrawal A.K., Rahman Z., *Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation* [w:] „International Strategic Management Review” 2015, Vol. 3, Issues 1–2.
2. *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte Polska 2012, <https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spolesznosciowy.pdf>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
3. Bradley A.J., McDonalad M.P., *The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees*, Harvard Business Review Press, Boston 2011, Massachusetts.
4. Gregor B., Kłosińska J., *Zastosowanie koncepcji real-time marketingu w komunikacji z klientem* [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 852, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117, Szczecin.
5. Hajduk G., *Zarządzanie komunikacją marketingową*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019.
6. Kaplan M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* [w:] „Business Horizons” 2010, Vol. 53, Issue 1.
7. Kaznowski D., *Podział i klasyfikacja social media*, <https://networkeddigital.wordpress.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
8. Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S., *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media* [w:] „Business Horizons” 2011, Volume 54, Issue 3.

9. Królewski J., Sala P., *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, PWN, Warszawa 2014.
10. Łaskiewicz A., *Współtworzenie wartości z konsumentami w środowisku wirtualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
11. Mazurek G., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltext, Warszawa 2012.
12. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
13. Raport *Konsumenci, marki i nowa komunikacja*, ASAP CARE 24, 2019.
14. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019.
15. Spyra Z., *Experiential marketing and building brand communication strategies in social media* [w:] „Marketing i Rynek” 2019, nr 10.
16. Weber L., *Marketing to the Social Web. How Digital Customer Communities Build Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
17. Young A., *Brand media strategy: Integrated communications planning in the digital era*, Palgrave Macmillan, New York 2010.

Strony internetowe

1. www.ideoforce.pl/wiedza/jak-zaprojektowac-strategie-komunikacji-w-mediachspolecznosciowych,214.html, [dostęp: 20.06.2020 r.].
2. <https://www.ideoforce.pl/e-marketing/content-marketing/>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
3. <https://heidicohen.com/content-marketing-definition/>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
4. <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
5. <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/using-the-702010-rule-in-marketing/>, [dostęp: 20.06.2020 r.].
6. www.smartinsights.com/content-management/content-marketing-strategy/the-content-marketingmatrix-new-infographic, [dostęp: 20.06.2020 r.].

Rozdział 8

Maciej Hordziejewicz, Piotr Klimczak¹

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Nowe technologie w zakładach pogrzebowych – studium przypadku

Streszczenie

Ciągły rozwój nowych technologii w skali globalnej zachęca różne firmy do wprowadzania ich do swoich wnętrz, dzięki nim przedsiębiorstwa mogą się rozwijać, móc przy tym lepiej wychodzić w stronę klientów i w jak najlepszy sposób sprzedać swój produkt. Ciągłe zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowoczesnych narzędzi, które utrzymają ich poziom konkurencyjności, a jednocześnie będą zgodne ze strategią rozwoju. Postęp techniczno-technologiczny jest bez wątpienia szansą na implementowanie nowych technologii w różne sektory gospodarki. Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania nowych technologii w zakładach pogrzebowych. Jako metodę badawczą zastosowano analizę danych ilościowych i wywiad osobisty z przedstawicielem zakładu pogrzebowego.

Słowa kluczowe: nowe technologie, eKlepsydra, branża funeralna, zakład pogrzebowy, digitalizacja.

¹ Menedżerowie w polskiej branży funeralnej.

Wprowadzenie

W obecnych czasach rozwój nowych technologii jest czymś powszechnym. Każde dobrze prosperujące przedsiębiorstwo uzależnia się od zasobów stosowania i przekazywania informacji przez Internet lub użycie innych rozwiązań techniczno-technologicznych². Umożliwia to łatwiejszy sposób zareklamowania się szerszej liczbie klientów, ale również pomaga przy rozwiązywaniu różnych problemów, które są powiązane z szerokim zakresem działalności danej firmy i jej usług.

Dla użytkowników Internetu strony internetowe nie służą już do zapoznania się z ofertą, ale stanowią część ich życia, a osoby zajmujące się marketingiem wykorzystują je jako właściwy kanał komunikacji z potencjalnym klientem³.

Co w ogóle dają firmom nowe technologie? Odpowiedź jest jasna. Bardzo dużo. Z analizy badań przeprowadzonych przez „The Economist Intelligence” można stwierdzić, że 64% firm biorących w nim udział, które same wdrożyły takie rozwiązania z obszaru *big data*, uważa, że wykorzystanie technologii miało wpływ na zwiększenie zysków w obszarze zarządzania relacjami z klientami, a ponad połowa jest zdania, że wpłynęło na zwiększenie sprzedaży, natomiast uczestnicy biorący udział w badaniu uznali technologię *big data* za jedną z priorytetowych strategii biznesowych w swojej firmie na najbliższe dwanaście miesięcy. Wynika to z tego, że nowe technologie mogą przynieść ogromne sukcesy w rozwijaniu się każdego przedsiębiorstwa.

Prawdą jest, że dzisiejsze społeczeństwo coraz bardziej wykorzystuje nowe technologie w celu komunikacji, nauki lub biznesu. Technologie postrzegane są jako szybki i skuteczny dostęp do informacji o charakterze globalnym, niejednokrotnie będące sposobem na uzyskanie informacji o rynku, konkurencji czy zmieniających się trendach rynkowych oraz w celu usprawniania pracy poszczególnych działów w organizacji⁴. Przedsiębiorstwa, które zrozumieją potęgę technologii cyfrowych, która umożliwia

² M. Wilk, *Wykorzystywanie systemów IT wspomagających zarządzanie informacją w sektorach przemysłu turystycznego* [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2014, nr 16, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 29.

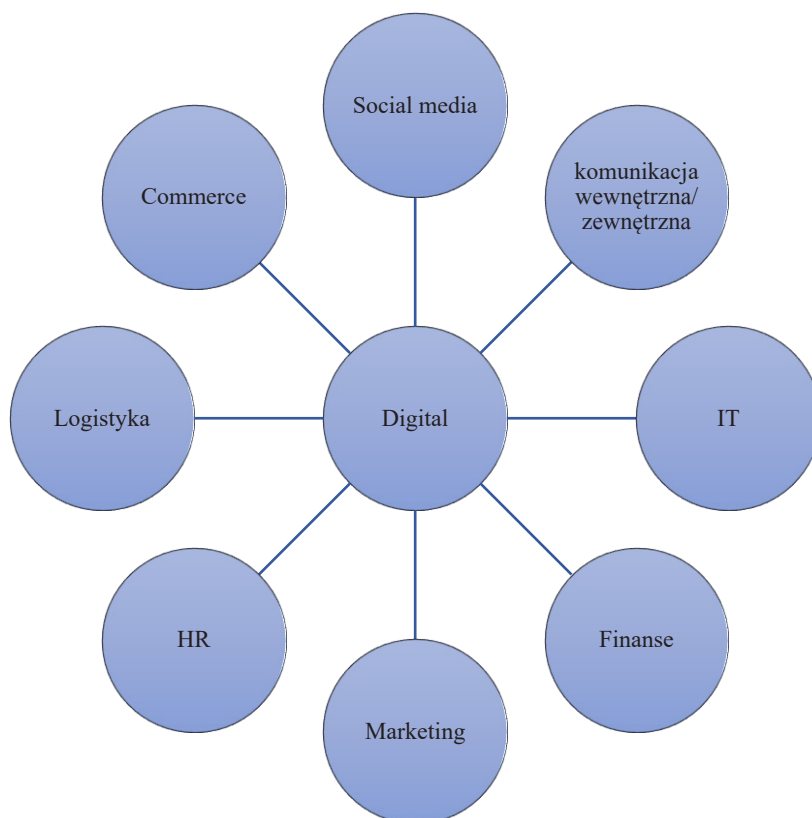
³ A. Sawicki, *Digital marketing* [w:] „World Scientific News” 2016, vol. 48, s. 87.

⁴ Ribeiro S., Cunha S., Moreira da Silva M., *Language tools: communicatings in today's word of business* [w:] „Teaching English with Technology” 2015, nr 15(2), s. 68.

interakcję między marką a konsumentami, oraz będą wdrażać w strategię udział marketingu cyfrowego, mogą zredukować np. koszt obsługi, logistyki, zwiększając budżet na działania w innym dziale firmy⁵.

Na poniższym rysunku przedstawiono płaszczyzny, w których *digital* może odgrywać kluczową rolę w organizacji.

Rysunek 1. Miejsce digitalu w organizacji



Źródło: A. Sawicki, *A Digital and its role in an organization* [w:] „World Scientific News” 2016, vol. 48, s. 79.

Warto zauważyć, iż technologia cyfrowa będzie w niedługim czasie stanowić w organizacji nową kulturę organizacyjną. Ale najważniejszym jej elementem będą ludzie, którzy tę technologię będą wykorzystywać.

⁵ A. Sawicki, dz. cyt., s. 83.

Organizacjom potrzebna jest diametralna zmiana, która ma dotyczyć postrzegania oraz wykorzystywania technologii cyfrowej jako płaszczyzny do realizacji wyznaczonych optymalnych celów.

Wart uwagi może być fakt, że technologie zmieniają ludzi. Głównie dotyczy to sposobu, jakim konsumenci posługują się, odnosząc się do produktów i usług. *Digital* nie tylko przeprogramuje „komputery”, ale i samych ludzi (konsumentów). Dzięki takiej rewolucji powstaje nowe podejście organizacji względem klienta⁶. Każde nowoczesne przedsiębiorstwo powinno być gotowe na digitalizację. Musi ono obejmować nie tylko wewnętrzną organizację, ale i udostępnianie na rynku takich rozwiązań, których będzie oczekiwać klient, dostrzegając w nich zaspokojenie jego potrzeb.

Niniejszy artykuł porusza tematykę zastosowania nowych technologii w zakładach pogrzebowych. W ramach badania przeprowadzono wywiad osobisty z przedstawicielem zakładu pogrzebowego. Aby przybliżyć analizowany obszar, autorzy przedstawiają zastosowanie przez wybrany zakład pogrzebowy systemu, który został wdrożony do użytku przez klientów zakładów pogrzebowych, o nazwie eKlepsydra.

Branża funeralna w Polsce

Z powodu rewolucji cyfrowej, która coraz częściej przenika do codziennej pracy, zmieniając procesy biznesowe w wyzwania różnym firmom, dostrzega się nastawienie na wykorzystanie nowych technologii, i to nie tylko w sektorze szybko zbywalnych dóbr, ale również w takich sektorach gospodarki, jak przemysł, energetyka czy branża funeralna⁷.

W Polsce rynek funeralny notuje obecnie obrót przekraczający 4 mld zł rocznie. Funkcjonuje na nim 2200 zakładów pogrzebowych⁸. Dotykając tematu rynku funeralnego, należy wspomnieć o poszanowaniu godności osoby zmarłej na tle przepisów Ustawy o cmentarzach i chowaniu

⁶ A. Sawicki, *A Digital and its role in an organization* [w:] „World Scientific News” 2016, vol. 48, s. 81.

⁷ <https://businesswomanlife.pl/nowe-technologie-zmieniaja-swiat-biznesu-w-polsce-i-europie> [dostęp: 4.08.2020 r.].

⁸ P. Waniowski *Możliwości rozwoju marketingu funeralnego w Polsce w świetle uwarunkowań kulturowych* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 2(52), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Wydziału Nauk Ekonomicznych, Wrocław, s. 248.

zmarłych. P. Marczak przybliżył art. 9 ust. 6, art. 10 ust. 2a, 5 i 5a Ustawy z 31 stycznia 1959 roku o cmentarzach i chowaniu zmarłych w tzw. przepisach delegacyjnych oraz w art. 14 ust. 7 tej ustawy, który stanowi o poszanowaniu zwłok i szczątków ludzkich⁹. Według tych przepisów minister właściwy do spraw zdrowia określa w drodze rozporządzenia sposób przechowywania zwłok i szczątków ludzkich oraz tryb i warunki przekazywania zwłok do celów naukowych, sposób postępowania ze zwłokami osób pozbawionych wolności w zakładach karnych i aresztach śledczych oraz cudzoziemców. Oznacza to, że zakłady pogrzebowe funkcjonują w obostrzeniach prawnych, które regulują ich działalność. Analiza przedstawionych dokumentów przez autorów niniejszego artykułu umożliwia stwierdzenie, że branża pogrzebowa jest specyficzną gałęzią gospodarki, która ma inne niż pozostałe gałęzie cechy charakterystyczne. Do tych cech należy zaliczyć:

- stosunkowo szeroką grupę docelową stanowiącą bliskich zmarłych, którzy są zróżnicowani pod względem wieku, wykształcenia, a także poziomu dochodów, z uwzględnieniem aspektów behawioralnych;
- trudności w określeniu standardów zachowań pracowników w relacjach z klientami. To kluczowy aspekt dla funkcjonowania zakładów pogrzebowych. Dużo zależy od umiejętności oraz doświadczenia przedstawiciela danego przedsiębiorstwa, który nawiązuje kontakt z rodziną zmarłego¹⁰.

Każdy podmiot funkcjonujący na rynku, w tym również zakład pogrzebowy, używa różnych narzędzi komunikacji z otoczeniem. Aspekt ten może przyjmować charakter świadomy lub nieświadomy, ale stanowi istotny obszar wpływający na wizerunek organizacji.

Obecnie na rynku komunikacji marketingowej jest ogromna liczba narzędzi przeznaczonych do sprawnej i efektywnej komunikacji, nie-
rzadko przyjmując miano innowacyjnych. Niestety, nie każde narzędzie jest stworzone dla branż, które mogą je wykorzystywać ze względu na specyfikę przedmiotu działalności. Właściwym przykładem jest branża funeralna, która ze względu na społeczne lub kulturowe ograniczenia

⁹ P. Marczak, *Poszanowanie godności osoby zmarłej a działalność funeralna – zagadnienia wybrane* [w:] *Non omnis moriar. Osobiste i majątkowe aspekty prawne śmierci człowieka. Zagadnienia wybrane*, (red.) J. Gołaczyński, J. Mazurkiewicz, J. Turłukowski, D. Kurkut, Wrocław 2015, s. 599.

¹⁰ P. Waniowski, s. 248.

nie powinna realizować komunikacji z rynkiem w sposób agresywny bądź naruszając dobra, które przyjmują postać tabu¹¹.

Niewątpliwie podmioty funkcjonujące w biznesie pogrzebowym są ciekawym zjawiskiem, tym bardziej że próbują wykorzystywać nowe technologie w komunikacji z rynkiem.

Charakterystyka firmy

KLEPSYDRA powstała z przekształcenia Miejskiego Przedsiębiorstwa Usług Komunalnych w Łodzi, firmy, której historia sięga lat 50. Oprócz prowadzenia kompleksowych usług pogrzebowych w latach 1992–1998, zarządzała wszystkimi cmentarzami komunalnymi w Łodzi. Posiada ponad 60-letnie doświadczenie w świadczeniu usług pogrzebowych i cmentarnych, a od 2008 roku również w zakresie usług kremacyjnych. Jej zasoby rzeczowe to m.in.: domy pogrzebowe w Łodzi i Koluszkach, krematoria w Łodzi i Krakowie, chłodnie, prosekatorium, kaplice, sale ceremonialne i kwiaciarnie oraz sala konsolacyjna w Łodzi. Dysponuje dużą flotą nowych karawanów i obecnie zatrudnia ponad 50 pracowników. Jest certyfikowanym członkiem Polskiego Stowarzyszenia Pogrzebowego. Współpracuje z firmą Prevoir w zakresie produktów finansowo-ubezpieczeniowych.

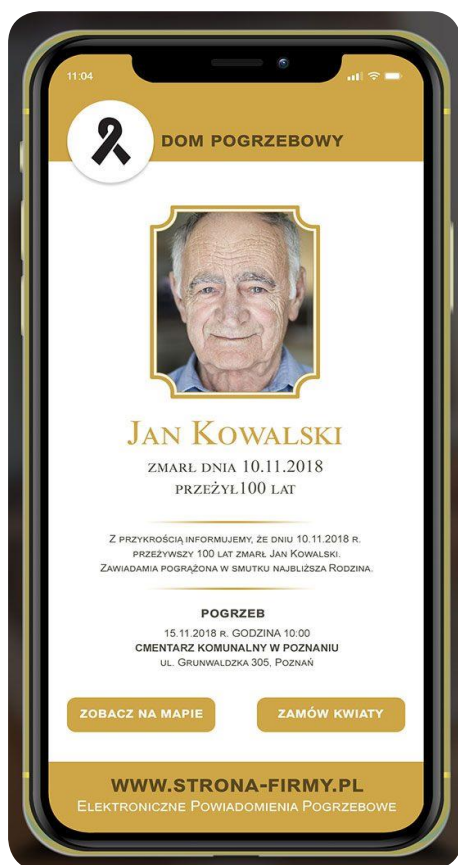
eKlepsydra jako usługa

eKlepsydra to elektroniczna klepsydra pogrzebowa. Dzięki niej w łatwy i szybki sposób można przekazywać bliskiej i dalszej rodzinie oraz znajomym informacje dotyczące zbliżającej się uroczystości pogrzebowej¹².

Na system eKlepsydra składa się wiadomość SMS z interaktywnym linkiem oraz specjalna, spersonalizowana strona internetowa (elektroniczny nekrolog), zawierająca wszystkie niezbędne szczegóły dotyczące osoby zmarłej i ceremonii pogrzebowej – m.in. zdjęcie osoby zmarłej, imię i nazwisko, miejsce pożegnania i pochówku, lokalizacji konsolacji wraz z interaktywnymi mapami dojazdu do poszczególnych lokalizacji związanych z wydarzeniem. Ponadto system umożliwia zamieszczenie

¹¹ M. Grala, *Wizerunek komunikacyjny zakładów pogrzebowych w Polsce* [w:] (red.) I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, *Dziennikarstwo i Media 2: Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 99.

¹² <https://www.eklepsydra.pl> [dostęp: 6.04.2020 r.].



Rysunek 2. Przykład graficzny aplikacji na smartfonie

Źródło: materiał udostępniony przez firmę.

specjalnej wiadomości od rodziny, na przykład prośbę o nieskładanie kondolencji. Ułatwia to realizację kwestii formalnych rodzinie.

Jedną z zalet tego systemu jest prostota i intuicyjność, dzięki którym klient w kilka minut może stworzyć spersonalizowaną elektroniczną klepsydę, a następnie wysłać ją na telefony komórkowe krewnych, dalszej rodziny i znajomych w formie wiadomości tekstowej SMS z interaktywnym linkiem, który odnosi się do elektronicznego nekrologu, zawierającego niezbędne informacje dotyczące ceremonii pogrzebowej. Do korzystania z systemu eKlepsydra nie jest potrzebna żadna specjalistyczna wiedza ani umiejętności technologiczne, jest on skonstruowany w taki sposób, aby każdy, nawet osoba w podeszłym wieku, która nie jest zaznajomiona z nową technologią, mogła z niej korzystać bez żadnych problemów.

Dziś każdy ma przy sobie telefon komórkowy i często go używa. Wysyłając wiadomość tekstową SMS, można być pewnym, że powiadomienie dotrze do osób, na których najbardziej zależy osobom organizującym uroczystość ostatniego pożegnania. To sprawniejszy i szybszy sposób dotarcia z informacją niż zamieszczanie nekrologów prasowych i internetowych oraz tradycyjnych klepsyd.

Każda elektroniczna klepsydra pogrzebowa dostępna z poziomu linku zawartego w wiadomości SMS może być całkowicie spersonalizowana pod względem identyfikacji wizualnej danego zakładu pogrzebowego. Elektroniczne powiadomienie zawiera pamiątkową fotografię zmarłej osoby, informacje o dacie urodzin i śmierci, kilka słów opisujących osobę zmarłą,

a także precyzyjne informacje organizacyjne dotyczące ceremonii pożegnania, pogrzebu i konsolacji, uzupełnione o interaktywne mapy dojazdu pomagające gościom w zaplanowaniu podróży. Wiadomości SMS wysyłane na telefon mają charakter osobisty, istnieje duże prawdopodobieństwo, że nigdy nie zostają przez adresata wiadomości zignorowane. O wysłaniu informacji z komunikatem o śmierci decydują najbliżsi zmarłej osoby. Mają rzeczywisty wpływ na to, jakie informacje zostaną przekazane, ale również na to, komu zostaną one udostępnione. Do czasu zrealizowania uroczystości system jest dostępny pod linkiem przesłanym w wiadomości SMS lub e-mail oraz w panelu administracyjnym w zakładzie pogrzebowym. Tym samym osoby, które są odpowiedzialne za organizację pogrzebu, nie muszą wciąż odpowiadać na te same pytania o datę, godzinę i miejsce pogrzebu.

Dzięki przedstawionym zaletom nietrudno uznać, że system sam w sobie jest bardzo łatwy w obsłudze, ale również ułatwia realizację wszelkich formalnych kwestii związanych z uroczystością pogrzebową.

Dzięki systemowi eKlepsydra zakłady pogrzebowe wykorzystujące to narzędzie mogą zwiększyć liczbę wchodzących na stronę danego zakładu pogrzebowego. Umożliwia to łatwa obsługa systemu, udostępnienia na portalach społecznościowych i innych stronach internetowych, a ponadto płatność realizowana w ciągu 24 godzin.

Podsumowanie

Klepsydra to najstarsza i najdłużej działająca firma pogrzebowa w Łodzi. Doświadczenie zdobyte w czasie wieloletniej działalności ugruntowało jej pozycję na rynku i pozwoliło na świadczenie profesjonalnych usług pogrzebowych. Dzięki staranności, rzetelnej obsłudze i indywidualnemu podejściu do każdego z klientów wypracowała sobie zaufanie, które sprawiło, że powierzają oni jej wszystkie formalności związane z organizacją pogrzebu.

Bez wątplenia zakład pogrzebowy Klepsydra cały czas się rozwija. Dzięki wprowadzonemu przez Marka Cichewicza systemowi eKlepsydra jeszcze bardziej podniósł on rangę firmy, ponieważ system ten pomaga w jak najszybszym czasie zorganizować rodzinie uroczystość pogrzebową – jest to bardzo ułatwiająca inicjatywa, a to dlatego, że w tak ciężkiej chwili jak pogrzeb osoby bliskiej można w łatwy i szybki sposób wykonać wszelkie formalności. Inne zakłady pogrzebowe rzadko posiadają tego typu system. Wdrożona innowacyjność jest przykładem, jak w specyficznych branżach wykorzystywać potencjał techniczno-technologiczny. Bez wątplenia

stanowi to podniesienie poziomu konkurencyjności w stosunku do pozostałych podmiotów branży funeralnej.

Bibliografia

1. <https://businesswomanlife.pl/nowe-technologie-zmieniaja-swiat-biznesu-w-polsce-i-europie>, [dostęp: 29.05.2020 r.].
2. <https://www.eklepsydra.pl> [dostęp: 6.04.2020 r.].
3. Grała M., *Wizerunek komunikacyjny zakładów pogrzebowych w Polsce* [w:] (red.) I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska, *Dziennikarstwo i Media 2: Kształtowanie wizerunku jako narzędzie public relations*, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.
4. Marczak P., *Poszanowanie godności osoby zmarłej a działalność funeralna – zagadnienia wybrane* [w:] *Non omnis moriar. Osobiste i majątkowe aspekty prawne śmierci człowieka. Zagadnienia wybrane*, (red.) J. Gołaczyński, J. Mazurkiewicz, J. Turłukowski, D. Kurkut, Wrocław 2015, s. 599.
5. Ribeiro S., Cunha S., Moreira da Silva M., *Language tools: communicating in today's word of business* [w:] „Teaching English with Technology” 2015, 15(2).
6. Sawicki A., *Digital marketing* [w:] „World Scientific News” 2016, vol. 48.
7. Sawicki A., *A Digital and its role in an organization* [w:] „World Scientific News” 2016, vol. 48.
8. Waniowski P., *Możliwości rozwoju marketingu funeralnego w Polsce w świetle uwarunkowań kulturowych* [w:] „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 2(52), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Wydziału Nauk Ekonomicznych, Wrocław.
9. Wilk M., *Wykorzystywanie systemów IT wspomagających zarządzanie informacją w sektorach przemysłu turystycznego* [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2014, nr 16, red. M. Szajt, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Rozdział 9

prof. n. tech. i n. ekon. dr hab. inż. Stanisław Borkowski

Politechnika Świętokrzyska

Identyfikacja ważności czynników dotyczących technologii w zasadach zarządzania Toyoty

Streszczenie

Po zdefiniowaniu pojęcia *technologia* przedstawiono dwa obiekty badawcze: producenta oprzyrządowania do obróbki plastycznej (A) i producenta elementów złącznych (B). W tych przedsiębiorstwach przeprowadzono ankietę BOST dla ujawnienia ważności czynnika *rozwój technologii* (RT) (jest czynnikiem opisującym pierwszą zasadę BOST) oraz czynnika *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) (jest czynnikiem opisującym drugą zasadę BOST). W szeregach ważności czynników zbudowanych na podstawie ocen średnich ważniejszym czynnikiem okazał się czynnik *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST). Zajął on pierwsze miejsce (przedsiębiorstwo A) i drugie (przedsiębiorstwo B), natomiast czynnik *rozwój technologii* (RT) o dwa miejsca dalsze. Oceny czynnika (przedsiębiorstwo A) *rozwój technologii* (RT) zależą od płci, wykształcenia, wieku i stażu respondentów, natomiast dla danych przedsiębiorstwa B – płci, wieku i stażu.

Słowa kluczowe: technologia, zasady zarządzania Toyoty, metoda BOST.

Pojęcie technologii

W literaturze przedmiotu¹ możemy spotkać się z opinią, że technologia ma duże znaczenie i istotnie wpływa na decyzje strategiczne podejmowane w ramach rozwoju przemysłu. Technologia i jej zmiany wpływają na ekonomiczność wytwarzania, energochłonność, poziom edukacji itd. Często spotkać się można z opinią, iż technologia stanowi „koło zamachowe” rozwoju. Ekonomiczna potęga Japonii i państw wschodnio-azjatyckich budowana była dzięki konsekwentnemu stosowaniu i rozwijaniu technologii. Utrzymanie konkurencyjności technologicznej pozwala na wejście na rynki światowe oraz przyczynia się do zwiększenia zatrudnienia w sektorach wytwórczych.

Przez wielkość wpływu, jaki technologia wywiera na takie aspekty życia, jak gospodarka czy polityka społeczna, jest czynnikiem bardzo ważnym. Chodzi tu o ocenę jej wartości, co należy do decydentów wyznaczających kierunki w polityce – czy to w rozumieniu polityki zakładu, czy polityki państwa. Ewentualne niepożądane konsekwencje wynikające z niedoceny jej istoty, skutków i efektów drugorzędnych powodują, że obecnie przy ocenie kierunku wykorzystania i rozwoju technologii przestają dominować jako decydenci inżynierowie i naukowcy².

Zarządzanie doskonaleniem technologii jest związane zarówno ze zrozumieniem samej technologii, jak i dostrzeganiem okazji do jej zmian rozwojowych. Potrzebna jest do tego odpowiednia kultura i procesy uczenia się uruchamiane w przedsiębiorstwie.

Technologia często rozpatrywana jest także jako towar, a jej transfer staje się powszechnym zjawiskiem. „Transfer technologii można określić jako zasilanie rynku technologiami. Stanowi on szczególny przypadek procesu komunikowania się. Jest to proces bardzo często interakcyjny, w którym występują rozmaite pętle sprzężeń zwrotnych pomiędzy nadawcami a odbiorcami. [...] Transfer technologii obejmuje wszelakiego rodzaju formy dyfuzji innowacji oraz edukacji technicznej. Jest to najczęściej proces rynkowy, w którym technologia jest kupowana i sprzedawana”³.

¹ P. Lowe, *Zarządzanie technologią: możliwości poznawcze i szanse*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1999, s. 34.

² Tamże.

³ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

Ciężar związany z kosztami badań oraz ryzykiem niepowodzenia jest przez to poza firmą poszukującą innowacji, pozostaje jedynie problem wyboru odpowiedniej technologii. Nie można zapominać, iż technologia stanowi także narzędzie walki konkurencyjnej, co ma istotne znaczenie techniczne i ekonomiczne. Jako takie stosowane jest zarówno przez konkurujące firmy, jak i państwa.

Może się wydawać, że problem technologii dotyczy jedynie inżynierów i menedżerów przemysłowych, ludzi o dobrej znajomości technologii. Jednak coraz częściej zarządzanie technologią odbywa się w ramach działalności menedżerów nietechnicznych, od których wymaga się świadomości tego, czym jest technologia; przydatną jest wiedza, jakie jest jej miejsce w całym obszarze wiedzy. Dlatego zasadnym wydało się zapoznanie z literaturą pod kątem zrozumienia istoty technologii.

„Technologia to nauka, której przedmiotem jest wykorzystanie procesów zachodzących w przyrodzie lub znajomość rzemiosła. [...] Technologia obejmuje fizyczne i myślowe procesy, za pomocą których następują przekształcenia wsadu (*inputs*) w efekt końcowy (*outputs*)”⁴ – tak brzmi definicja podręcznikowa technologii. Celem technologii jest, jak ujął to P. Lowe: „uzyskanie wiedzy ogólnej i nadającej się do publikacji. W ujęciu ekonomicznym osiągnięcia naukowe stają się dobrem publicznym. Natomiast technologia koncentruje się na okazjach, problemach specjalnych bądź na zespołach problemów. Ich rozwiązanie przynosi często wiedzę prawnie zastrzeżoną, która może mieć znaczną wartość. Właściciele takiej intelektualnej własności dzielą się nią tylko na zasadach komercyjnych”⁵.

Encyklopedyczna definicja technologii brzmi: „Dziedzina techniki zajmująca się opracowywaniem i przeprowadzaniem najkorzystniejszych w określonych warunkach procesów wytwarzania lub przetwarzania surowców, półwyrobów i wyrobów”⁶.

Ostatnie rozwiązania technologiczne, w tym prasa drukarska, telefon i Internet, zmniejszyły fizyczne bariery w komunikacji i pozwoliły ludziom na interakcje w skali globalnej. Jednak nie wszystkie technologie zostały wykorzystane do celów pokojowych; rozwój broni o coraz bardziej niszczącej mocy rozwijał się w całej historii – od maczug do broni atomowej.

⁴ Tamże.

⁵ P. Lowe, dz. cyt., s. 43.

⁶ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/technologia;3985964.html>, [dostęp: 15.08.2013 r.].

Technologia wpływa na społeczeństwo i jego otoczenie w wieloraki sposób. W wielu społeczeństwach technologia pomogła rozwinąć bardziej zaawansowane gospodarki (w tym globalizację gospodarki). Wiele procesów technologicznych powoduje wytworzenie niepożądanych produktów ubocznych (zanieczyszczeń) oraz prowadzi do wyczerpania zasobów naturalnych, ze szkodą dla środowiska naturalnego. Różne implementacje technologii wpływają na systemy wartości społeczeństwa, często też nowe technologie budzą nowe pytania natury etycznej.

Pojawiają się filozoficzne debaty nad obecnym i przyszłym wykorzystaniem technologii w społeczeństwie, trwają spory wokół tego, czy technologia poprawia ludzkie życie czy pogarsza. Neoludyzm⁷, anarcho-prymitywizm⁸ i podobne ruchy krytykują wszechobecność technologii we współczesnym świecie, uważając, iż szkodzi środowisku i oddala ludzi od siebie i natury. Zwolennicy ideologii, takich jak transhumanizm⁹ i technoprogresywizm¹⁰ ukazują ciągły postęp technologiczny jako korzystny dla społeczeństwa i człowieczeństwa.

Słownik wyrazów obcych podaje, że termin *technologia* pochodzi od greckich słów *technē* i *logos* (zbiór, rozum i in.) i oznacza „metodę przetwarzania dóbr materialnych w dobra użyteczne; także: wiedzę o tym procesie”, termin ten często mylony jest z terminem *technika*. Ten sam słownik podaje, że *technika* pochodzi od greckiego wyrazu *technē* i oznacza „sztukę, rzemiosło” oraz „ogół środków i czynności wchodzących w zakres działalności ludzkiej, związanej z wytwarzaniem dóbr materialnych”. Błąd bierze się z tłumaczenia terminu angielskiego. Angielski termin *technology* należy tłumaczyć jako *technika*, a angielski wyraz *technique* jako technologia lub metoda. Istnieją także podejścia, w których bardziej zwraca się uwagę, iż na nazwanie *technologią* zasługuje inny, bardzo ostatnio popularny termin angielski *know-how*, który słownik wyjaśnia jako „suma wiedzy technicznej i technologicznej koniecznej do wytwarzania określonego wyrobu”. Według prof. Z. Łuckiego różnica pomiędzy techniką a technologią jest jasna: *technika* to jak się coś wytwarza, jakimi urządzeniami lub narzędziami, przy

⁷ S. Kirkpatrick, Spólny J. (tłum.), *Neoludyzm* [w:] „Zielone Brygady” 2000, nr 5(150), s. 41.

⁸ Z. Jaworowski, *Współczesne mity* [w:] „Myśl Socjaldemokratyczna” 2003, nr 1, Wyd. Warszawa: Fund. im. Kazimierza Kelles-Krauza, s. 59.

⁹ <http://www.transhumanism.org/index.php/WTa/more/1332/>, [dostęp: 15.08.2013 r.].

¹⁰ <http://ieet.org/index.php/IEET/more/carrico20041222/>, [dostęp: 15.08.2013 r.].

użyciu jakich surowców i procesów, natomiast *technologia* to parametry pracy tych narzędzi lub parametry procesów (nacisk, ciśnienie itp.).

Duży problem we właściwym rozumieniu terminu *technologia* polega często na myleniu go z terminem *technika*. Błędne rozumienie obu terminów bierze się z niewłaściwego tłumaczenia angielskiego słowa *technology*. Stanowi to dość duży problem, gdyż kontekst używania terminu *technology* zmieniał się znacznie w ciągu ostatnich 200 lat. Przed XX wiekiem termin był rzadkością w języku angielskim, zwykle używano go w stosunku do nauk lub sztuki użytkowej. Termin często łączony był z edukacją techniczną, jak w Massachusetts Institute of Technology (założonym w 1861 roku)¹¹. Termin *technology* został wyeksponowany w XX wieku, w związku z drugą rewolucją przemysłową. Znaczenie tego słowa zmieniło się na początku XX wieku, gdy amerykańscy socjologowie, począwszy od Thorsteina Veblena, przetłumaczyli niemiecką koncepcję *Technik* na *technology*, mimo iż niemiecki *Technik* opisuje sztukę przemysłową i obejmuje jej zasady, umiejętności stosowania, zabiegi i doświadczenia.

W niemieckim i innych europejskich językach (w tym i w języku polskim) istnieje różnica między *Technik* i *Technologie*, która nie występuje w języku angielskim, ponieważ oba pojęcia są zazwyczaj tłumaczone jako *technology*. Francuskie i niemieckie równoważniki *technologie* i *Gewerbekunde* (dosłownie: nauka o wytwarzaniu, rzemiośle) mają podobne pochodzenie.

Do roku 1930 angielski termin *technology*, o którym mowa, odnosił się nie do nauki o technice (więc technologii), ale do samej techniki¹². W 1937 roku amerykański socjolog R. Bain napisał: „Technology includes all tools, machines, utensils, weapons, instruments, housing, clothing, communicating and transporting devices and the skills by which we produce and use them”¹³. Definicja utworzona przez Baina pozostaje aktualna wśród uczonych, zwłaszcza socjologów. Ale równie dobrze widziane jest definiowanie terminu *technology* w odniesieniu do nauk stosowanych (czyli w polskim

¹¹ J.A. Stratton, L.H. Mannix, *Mind and Hand: The Birth of MIT*, MIT Press, Cambridge 2005, s. 90.

¹² E. Schatzberg, *Technik Comes to America: Changing Meanings of Technology before 1930* [w:] „Technology and Culture” 2006, Volume 47, Number 3, s. 54.

¹³ R. Bain, *Technology and State Government*, Wyd. American Sociological Association, Vol. 2, No. 6 (grudzień 1937), <http://www.jstor.org/stable/2084365> [dostęp: 1.03.2013 r.].

rozumieniu jako *technologia*), szczególnie wśród naukowców i inżynierów, choć większość socjologów nie zgadza się z tą definicją.

Termin *technology* może być najbardziej ogólnie zdefiniowany jako podmiot, utworzony przez zastosowanie wysiłku umysłowego i fizycznego, aby osiągnąć jakąś wartość, zarówno materialną (narzędzia), jak i niematerialną (wiedza). W tym rozumieniu słowo *technology* odnosi się do narzędzi i urządzeń, które mogą być używane do rozwiązywania rzeczywistych problemów. Jest to daleko idące określenie, które może obejmować proste narzędzia, takie jak łom lub młotek czy też bardziej skomplikowane maszyny. Narzędzia i maszyny nie muszą być jednak istotne. Przykładowo termin *virtual technology*, zawierający w sobie np. oprogramowania komputerowe i metody biznesowe, wchodzi w zakres tej definicji *technology*.

Słowo *technology* bywa też używane w odniesieniu do grupy metod. W tym kontekście metod łączenia zasobów do produkcji pożądaných produktów, rozwiązywania problemów, zaspokojenia potrzeb. Zawiera techniczne metody, umiejętności, procedury, techniki, narzędzia i surowce. W połączeniu z innymi określeniami, takimi jak *medical technology* lub *space technology*, odnosi się do zestawu wiedzy i narzędzi z danego zakresu. *State-of-the-art technology* tłumaczy się natomiast jako *stan techniki*, odnosi się do wysoko zaawansowanej technologii dostępnej ludzkości w każdej dziedzinie.

Technika jest często wynikiem współdziałania nauki i inżynierii – choć jako działalność człowieka poprzedza obie te dziedziny. Te trzy pola są często traktowane jako jeden integralny cel badań lub punkt odniesienia. Na przykład nauka może badać przepływ elektronów w przewodnikach elektrycznych za pomocą już istniejących narzędzi i wiedzy. Ta nowo zdobyta wiedza może być następnie wykorzystana przez inżynierów do tworzenia nowych narzędzi i maszyn, takich jak półprzewodniki, komputery i inne formy nowoczesnych technologii. W tym sensie naukowcy i inżynierowie mogą na równi być uznani za technologów.

Po II wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych powszechnie uważa się, że termin *technology* znaczy tyle co *Applied Science* (nauki stosowane). Wyraz tej filozofii można znaleźć wprost w traktacie autorstwa Vannevara Busha dotyczącym powojennej polityki naukowej pt. „Science – The Endless Frontier”: „Nowe produkty, nowe branże, i więcej miejsc pracy wymagają ciągłego uzupełniania wiedzy o prawach natury. [...] Tą istotną, nową wiedzę można uzyskać tylko poprzez podstawowe badania naukowe”.

W późnych latach 60. jednak pogląd ten znalazł się pod bezpośrednim atakiem. Kwestia pozostaje sporna, choć większość analityków uznaje, że *technologia* jest po prostu wynikiem badań naukowych.

Jak widać, pojęcie *technology* bywa tłumaczone różnie w zależności od kontekstu i osoby posługującej się owym terminem.

Podsumowując powyższe rozważania, uznajmy, że *technologia* to dziedzina nauk technicznych zajmująca się badaniem metod produkcji lub przetwarzania.

Metodyka badań. Charakterystyka przedsiębiorstw

Ankietę BOST przeprowadzono w dwóch przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwo A to zakład narzędziowy umiejscowiony w woj. łódzkim, w pow. kutnowskim. Jest to przedsiębiorstwo działające głównie w branży metalowej. Przedsiębiorstwo A może stanowić zaplecze narzędziowe dla zakładów, które posiadają tłocznie i użytkują oprzyrządowanie o masie do 5000 kg.

Specjalnością firmy jest produkcja oprzyrządowania do obróbki plastycznej, w tym:

- tłocznie, wykrojniki – wykrojniki jednoczesne, postępowe, okrojniki, dziurkowniki, zaginaki, przetłaczaki oraz wszystkie przyrządy do formowania na zimno;
- formy do metali i tworzyw – formy do tworzyw, do wulkanizacji gumy, do ciśnieniowego i grawitacyjnego odlewania metali;
- modele odlewnicze – modele z drewna (elkonu), tworzyw (żywice) i metalu, również pod wytypowane odlewnie;
- przyrządy obróbkowe – przyrządy wiertarskie, frezarskie, wytaczarskie;
- przyrządy spawalnicze – przyrządy do spawania i zgrzewania, manipulatory spawalnicze;
- przyrządy montażowe – do produkcji uzwojeń, do pakietowania obwodu magnetycznego;
- urządzenia technologiczne – o napędzie elektrycznym, pneumatycznym i hydraulicznym, do badań na szczelność;
- wyroby z drewna – opakowania jednokrotnego użytku, komponenty z elkonu do transformatorów.

W ramach prowadzonej działalności w zakresie modeli odlewniczych wykonuje elementy z drewna i materiałów drewnopochodnych (elkon i lignofol), specjalizując się głównie w produkcji opakowań.

Kadra wykwalifikowanych narzędziowców i własne biuro konstrukcyjne pracujące w systemach 3D CAD/CAM zapewniają produkcję oprzyrządowania o wysokiej jakości.

Gwarantem bezpieczeństwa dla klientów jest Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskiem i Bezpieczeństwem zgodny z normami ISO 9001, ISO 14001, PN-N-18001, potwierdzony stosownym certyfikatem wydanym przez PRS Gdańsk.

Przedsiębiorstwo B to dynamicznie rozwijająca się firma z branży elementów złącznych. Obecnie posiada dwa oddziały. Firma ta dostarcza rozwiązania z wykorzystaniem elementów złącznych i systemów zamocowań pochodzących od wiodących producentów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Asortyment przedsiębiorstwa B znajduje zastosowanie w wielu gałęziach przemysłu.

Podstawowa oferta firmy to elementy złączne produkowane według norm krajowych i zagranicznych. W ofercie można znaleźć:

- stal nierdzewną A2, stal kwasoodporną A4;
- wyroby śrubowe według norm: PN-EN, DIN, ISO, ANSI;
- powłoki antykorozyjne: ocynk galwaniczny, ocynk ogniowy, ocynk płatkowy;
- narzędzia ręczne, wózki warsztatowe;
- klasy wytrzymałości: 5.6; 5.8; 8.8; 10.9; 12.9; 45H; HRC;
- gwinty: metryczne, drobnozwojne, calowe, trapezowe;
- zestawy śrubowe do połączeń sprężanych HV;
- chemię techniczną.

Atutami przedsiębiorstwa B jest wieloletnie doświadczenie oraz profesjonalizm w zakresie elementów złącznych.

Prezentacja zmiennych w metodzie BOST

Dla przeprowadzenia analizy korelacyjnej koniecznym jest istnienie dwóch zbiorów danych, które reprezentują zmienną objaśniającą i zmienną objaśnianą¹⁴.

Zmiennymi objaśniającymi są cechy respondentów: MK – płeć (2), WE – wykształcenie (4), WI – wiek (8), SC – staż pracy (8), MR – mobilność (6),

¹⁴ B. Pułaska-Turyna, *Statystyka dla ekonomistów*, Wyd. Difin. Warszawa 2011, s. 78.

TR – tryb przyjęcia do pracy (3). Liczba wariantów dla każdej cechy została podana w nawiasie, waha się ona od 2 do 8¹⁵.

Zgodnie z założeniami zarządzania według Toyoty pracownicy badanych przedsiębiorstw mogą być źródłem informacji o czynnikach opisujących koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa. W celu zdobycia tych informacji posłużono się arkuszem ankiety BOST¹⁶. Zawiera ona zasady zarządzania Toyoty, które zostały opisane charakterystycznymi czynnikami. Zestaw czynników stanowi obszar. W badaniach wykorzystano zasadę pierwszą i drugą zarządzania Toyoty, które są treścią obszaru 2 i 3. Charakterystyka tych obszarów jest następująca.

Obszar E2. Zestaw czynników opisujących zasadę pierwszą zarządzania Toyoty: „Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych”.

Uzereguj ważność czynników decydujących o koncepcji rozwoju Państwa firmy. W okienko wpisz 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7 (7 czynnik najważniejszy).

DK		Dobro klienta
IP		Innowacyjność produktu
WK		Współpraca z kooperantami
ZP		Likwidacja marnotrawstwa
SP		Samodzielność i odpowiedzialność pracowników
RT		Rozwój technologii
PR		Pielęgnacja kultury przedsiębiorstwa

¹⁵ S. Borkowski, *Dokumenty zawierające wymyślony termin (TOYOTARYZM) oraz zawierające nazwę i strukturę opracowanej metody (BOST)*, Potwierdzenie daty, „AAK” KANCELARIA PATENTOWA s.c., Częstochowa, 2012.

¹⁶ S. Borkowski, *Toyotaryzm. Wyniki badań BOST*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012, s. 153.

Obszar E3. Zestaw czynników opisujących zasadę drugą zarządzania Toyoty: „Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów”.

U szereguj ważność czynników procesu produkcyjnego. W okienko wpisz 1; 2; 3; 4; 5; 6 (6 – element najważniejszy).

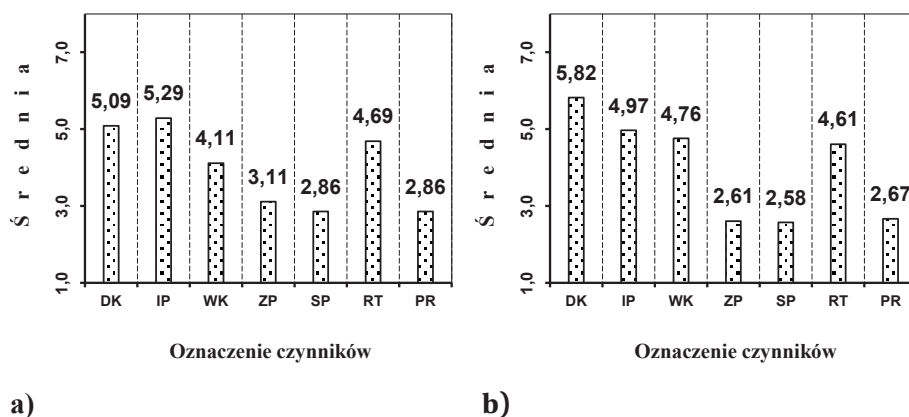
CP		Ciągły system ujawniania problemów
PE		Przerwanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego
SZ		Standardowe zadania, procesy, dokumenty
EU		Udzielanie pełnomocnictwa w dół
ST		Stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii
SW		Stosowanie kontroli wizualnej

Budowa szeregów ważności czynników analizowanych obszarów

Ponieważ uzyskano zbiór różnych wartości ocen, koniecznym było użycie średniej jako wyznacznika wartości dla każdego z czynników. Waga czynników uzyskiwana jest z liczbowego porównania wystąpień poszczególnych ocen, dlatego średnią użytą do estymacji jest średnia arytmetyczna. Średnia arytmetyczna z próby jest, niezależnie od rozkładu, estymatorem zgodnym i nieobciążonym wartości oczekiwanej rozkładu, z którego próba była losowana.

Na rysunku 1. przedstawiono średnie arytmetyczne ocen czynników opisujących zasadę 1. zarządzania Toyoty w metodzie BOST dla analizowanych przedsiębiorstw.

Rys. 1. Porównanie średnich ocen dla czynników opisujących zasadę 1. Dane dla przedsiębiorstw: a) A, b) B.



Źródło: opracowanie własne.

Dane zamieszczone na rysunku są podstawą zbudowania szeregów ważności czynników.

- dla przedsiębiorstwa A:

$$IP > DK > \mathbf{RT} > WK > ZP > (SP, PR) \quad (1)$$

- dla przedsiębiorstwa B:

$$DK > IP > WK > \mathbf{RT} > PR > ZP > SP \quad (2)$$

W odniesieniu do średnich arytmetycznych ocen czynników, opisujących zasadę a zarządzania Toyoty w metodzie BOST dla analizowanych przedsiębiorstw, to wyniki kształtują się tak, jak to przedstawiono na rysunku 2.

Dane rysunku 2 upoważniają do zbudowania szeregów ważności czynników, opisujących zasadę drugą zarządzania Toyoty.

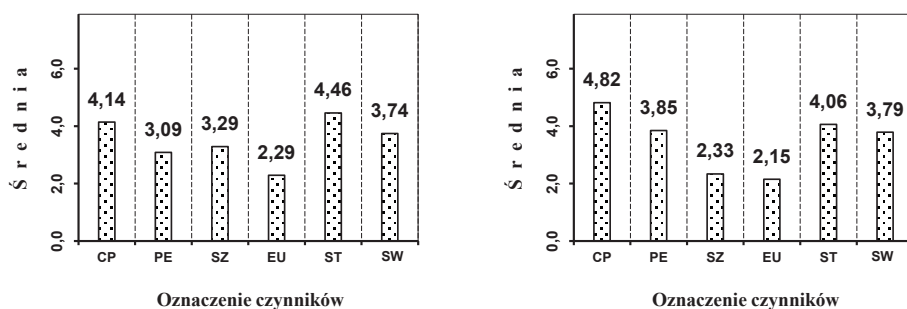
- dla przedsiębiorstwa A:

$$\mathbf{ST} > CP > SW > SZ > PE > EU \quad (3)$$

- dla przedsiębiorstwa B:

$$CP > \mathbf{ST} > PE > SW > SZ > EU \quad (4)$$

Rys. 2. Porównanie średnich ocen dla czynników opisujących zasadę 2. Dane dla przedsiębiorstw: a) A, b) B.



a)

b)

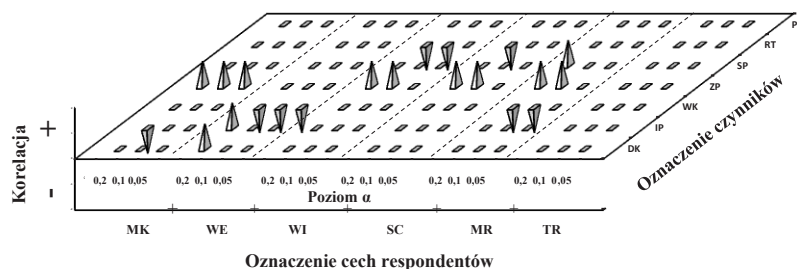
Źródło: opracowanie własne.

Wpływ cech respondentów na ważność czynników opisujących zasadę pierwszą i drugą Toyoty

W przypadku przedsiębiorstwa A (rys. 3) dostrzec można następujące zależności:

- płeć respondentów (MK) wpływa dodatnio na oceny czynnika *zaufanie w relacjach z pracownikami* (ZP) dla $\alpha = 0,05$ oraz ujemnie na oceny czynnika *innowacyjność produktu* (IP) dla $\alpha = 0,2$;
- wykształcenie (WE) wpływa dodatnio na oceny czynników: *innowacyjność produktu* (IP) i *dobro klienta* (DK), oba dla $\alpha = 0,2$, oraz negatywnie na czynnik *współpraca z kooperantami* (WK) dla $\alpha = 0,05$.

Rys. 3. Zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników opisujących zasadę pierwszą dla różnych poziomów α . Dane dla przedsiębiorstwa A.

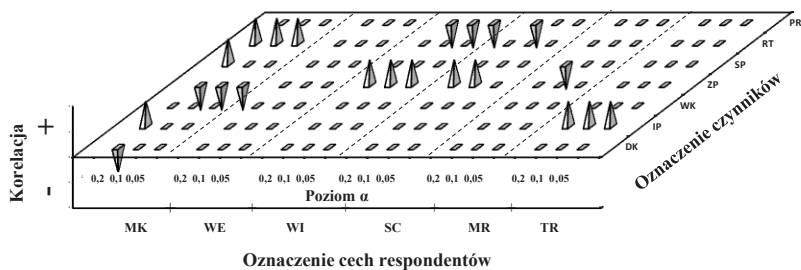


Źródło: opracowanie własne.

- wiek (WI) wpływa ujemnie na oceny czynników: *rozwój technologii (RT)* oraz dodatnio na oceny nadawane czynnikowi *zaufanie w relacjach z pracownikami (ZP)*, oba dla $\alpha = 0,1$;
- staż pracy (SC) wpływa ujemnie na ocenianie czynnika *rozwój technologii (RT)* dla $\alpha = 0,05$ oraz dodatnio na oceny czynnika *zaufanie w relacjach z pracownikami (ZP)* dla $\alpha = 0,1$;
- mobilność (MR) wpływa ujemnie na oceny czynników: *współpraca z kooperantami (WK)*, dla $\alpha = 0,1$, oraz dodatnio na *samodzielność i odpowiedzialność pracowników (SP)* dla $\alpha = 0,2$ i *zaufanie w relacjach z pracownikami (ZP)* dla $\alpha = 0,1$;
- tryb przyjęcia do pracy (TR) nie wpływa istotnie na oceny poszczególnych czynników;
- natomiast czynnikiem oceny, który nie zależy od cech respondentów w przedsiębiorstwie A, jest *pielęgnacja kultury przedsiębiorstwa (PR)*.

Na rysunku 4 przedstawiono wpływ cech respondentów na oceny czynników dla przedsiębiorstwa B.

Rys. 4. Zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników opisujących zasadę pierwszą dla różnych poziomów. Dane dla przedsiębiorstwa B.



Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzone zależności korelacyjne opisano następująco:

- płeć respondentów (MK) ujemnie wpływa na oceny czynników: *dobro klienta (DK)* dla $\alpha = 0,2$ i *zaufanie w relacjach z pracownikami (ZP)* dla $\alpha = 0,05$ oraz dodatnio na oceny czynników *rozwój technologii (RT)* dla $\alpha = 0,05$, *samodzielność i odpowiedzialność pracowników (SP)* i *innowacyjność produktu (IP)*, oba dla $\alpha = 0,2$;

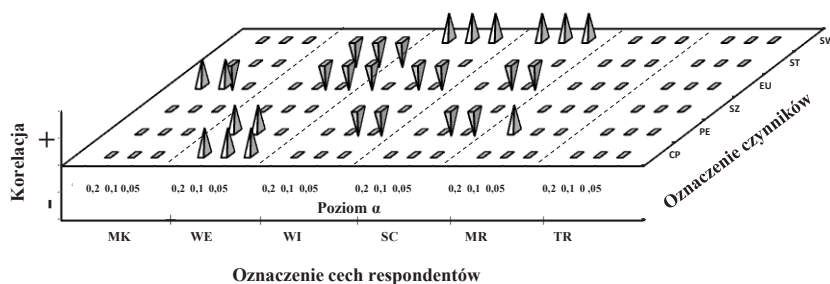
- wykształcenie (WE) nie wpływa na oceny analizowanych czynników;
- wiek (WI) wpływa ujemnie na oceny czynników: *pielęgnacja kultury przedsiębiorstwa* (PR) dla $\alpha = 0,05$ oraz dodatnio na oceny nadawane czynnikowi *zaufanie w relacjach z pracownikami* (ZP) dla $\alpha = 0,05$;
- staż pracy (SC) ujemnie wpływa na oceny czynników: *pielęgnacja kultury przedsiębiorstwa* (PR) dla $\alpha = 0,2$ oraz dodatnio na czynnik *zaufanie w relacjach z pracownikami* (ZP) dla $\alpha = 0,1$;
- mobilność (MR) wpływa ujemnie tylko na oceny czynnika *samodzielność i odpowiedzialność pracowników* (SP) dla $\alpha = 0,2$;
- tryb przyjęcia do pracy (TR) determinuje dodatnio oceny czynnika *innowacyjność produktu* (IP) dla $\alpha = 0,05$.

W pracy przeprowadzono również analizę korelacji dla ujawnienia wpływu cech respondentów na ważność czynników opisujących zasadę drugą w metodzie BOST.

Wyniki analizy korelacyjnej dla danych przedsiębiorstwa A (rys. 5) wskazują na następujące zależności:

- płeć respondentów (MK) wywiera wpływ na oceny czynników: *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) dla $\alpha = 0,1$ oraz *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) dla $\alpha = 0,2$;
- wykształcenie (WE) wpływa pozytywnie na oceny czynników: *ciągły system ujawniania problemów* (CP) dla $\alpha = 0,05$ i *przerwanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego* (PE) dla $\alpha = 0,1$ oraz negatywnie na oceny czynników *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) i *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) oba dla $\alpha = 0,05$.

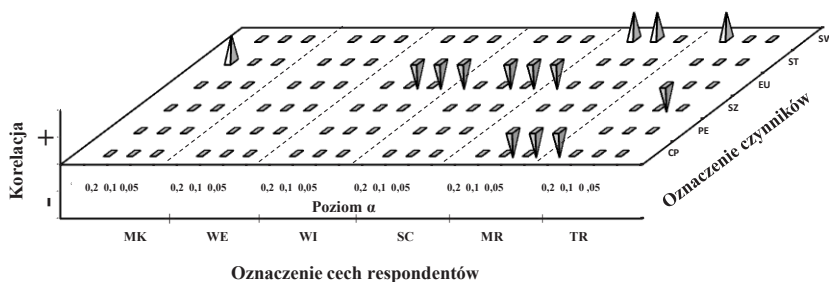
Rys. 5. Zasada druga. Zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników obszaru E3 dla różnych poziomów α . Dane dla przedsiębiorstwa A.



Źródło: opracowanie własne.

- wiek (WI) wpływa ujemnie na oceny czynników: *standardowe zadania, procesy, dokumenty* (SZ) i *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST), oba dla $\alpha = 0,1$, oraz dodatnio na *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) dla $\alpha = 0,05$;
- staż pracy (SC) wpływa ujemnie na oceny czynników: *standardowe zadania, procesy, dokumenty* (SZ) i *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST), oba dla $\alpha = 0,1$, oraz dodatnio na czynnik *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) dla $\alpha = 0,05$;
- mobilność (MR) wpływa jedynie na ocenę czynnika *przerwanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego* (PE), pozytywnie dla $\alpha = 0,2$.
Odnosnie do wyników z analizy korelacyjnej dla danych przedsiębiorstwa B (rys. 6), to stwierdzone zależności opisano następująco:
- zależność ocen od płci respondentów (MK) wystąpiła tylko dla czynnika *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST), jest dodatnia i tylko dla $\alpha = 0,2$;
- wykształcenie (WE) nie wpływa na oceny analizowanych czynników;
- wiek (WI) wpływa ujemnie na oceny czynnika *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) dla $\alpha = 0,05$;
- staż pracy (SC) wpływa ujemnie na oceny czynnika *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) dla $\alpha = 0,05$;
- mobilność (MR) wpływa ujemnie na oceny czynników: *przerwanie produkcji po wykryciu problemu jakościowego* (PE) dla $\alpha = 0,05$ i dodatnio na czynnik *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) dla $\alpha = 0,1$.

Rys. 6. Zasada druga. Zestawienie w układzie 3D wyników analizy korelacyjnej wpływu cech respondentów na ocenę ważności czynników obszaru E3 dla różnych poziomów α . Dane dla przedsiębiorstwa B.



Źródło: opracowanie własne.

- tryb przyjęcia do pracy (TR) determinuje oceny czynników: *stosowanie kontroli wizualnej* (SW) pozytywną korelacją dla $\alpha = 0,2$ oraz *udzielanie pełnomocnictwa w dół* (EU) ujemną korelacją, również dla $\alpha = 0,2$;
- czynnikami w tym przedsiębiorstwie, które nie zależą od cech respondentów, są: *ciągły system ujawniania problemów* (CP) oraz *standardowe zadania, procesy, dokumenty* (SZ).

Podsumowanie

Wykazano, że termin *technologia* jest różnie definiowany i ma wiele znaczeń. Jest jednak zgodność do tego, że *technologia* występuje w procesie wytwarzania wyrobów. W pracy do badań wykorzystano terminy kojarzące się z terminem *technologia*, a mianowicie: *rozwój technologii* (RT), *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST). Są one czynnikami z obszaru E2 i E3, które opisują zasadę pierwszą i drugą (odpowiednio) w metodzie BOST. Na podstawie ocen średnich zbudowano po dwa (badania przeprowadzono w dwóch przedsiębiorstwach) szeregi ważności dla wymienionych zasad Toyoty. Wykazano, że kolejność czynników (siedem dla zasady pierwszej i sześć dla zasady drugiej) nie powtarza się. Szczególną uwagę zwrócono na różne znaczenie podmiotowych czynników w badanych przedsiębiorstwach. Badania wykazały, że podmiotowe czynniki, zdaniem respondentów, są ważniejsze w przedsiębiorstwie produkującym oprzyrządowania do obróbki plastycznej (A) niż w przedsiębiorstwie wytwarzającym elementy złączne (B).

Analiza korelacyjna wykazała, że: wiek (WI) i staż pracy (SC) wpływają ujemnie na poziom ocen czynnika *rozwój technologii* (RT) dla danych przedsiębiorstwa A. Natomiast dla danych przedsiębiorstwa B dodatnio na poziom tego czynnika wpływa tylko płeć respondentów (MK). W przypadku czynnika *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST), na poziom jego ocen dla danych przedsiębiorstwa ujemnie wpływają cztery z sześciu cech respondentów: płeć (MK), wykształcenie (WE), wiek (WI), staż pracy (SC). Natomiast dla danych przedsiębiorstwa B to płeć (MK) kształtuje poziom ocen czynnika *stosowanie wyłącznie niezawodnej technologii* (ST) ujemnie, mobilność respondentów (MR) dodatnio.

Zaprezentowane informacje upoważniają do stwierdzenia, że poziom ocen czynników reprezentujących technologię, bez względu na przynależność do zasady zarządzania Toyoty, jest indywidualną własnością przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to potwierdzają informacje z analizy korelacyjnej.

Bibliografia

1. Bain R., *Technology and State Government*, Wyd. American Sociological Association Vol. 2, No. 6 (grudzień 1937), <http://www.jstor.org/stable/2084365>, [dostęp: 1.03.2013 r.].
2. Borkowski S., *Dokumenty zawierające wymyślony termin (TOYOTARYZM) oraz zawierające nazwę i strukturę opracowanej metody (BOST)*, Potwierdzenie daty. „AAK” KANCELARIA PATENTOWA s.c., Częstochowa 2012.
3. Borkowski S., *Toyotaryzm. Wyniki badań BOST*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
4. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/technologia;3985964.html> [dostęp: 15.08.2013 r.].
5. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
6. <http://ieet.org/index.php/IEET/more/carrico20041222> [dostęp: 15.08.2013 r.].
7. Jaworowski Z., *Współczesne mity* [w:] „Myśl Socjaldemokratyczna” 2003, nr 1, Wyd. Fund. im. Kazimierza Kelles-Krauza, Warszawa.
8. Kirkpatrick S., Spólny J. (tłum.), *Neoluddyzm* [w:] „Zielone Brygady” 2000, nr 5(150).
9. Lowe P., *Zarządzanie technologią: możliwości poznawcze i szanse*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1999.
10. Pułaska-Turyna B., *Statystyka dla ekonomistów*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
11. Stratton J.A., Mannix L.M., *Mind and Hand: The Birth of MIT*, MIT Press, Cambridge 2005.
12. <http://www.transhumanism.org/index.php/WTa/more/1332> [dostęp: 15.08.2013 r.].



Kryzys społeczno-gospodarczy, nowe technologie, sztuczna inteligencja, młode pokolenie to najczęstsze problemy, z jakimi spotyka się współczesne przedsiębiorstwo. Stanowią one z jednej strony kłopot, a z drugiej szansę na utrzymywanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Połączenie tych obszarów to nie tylko możliwość, ale i wyzwanie dla podmiotów, które funkcjonują w gospodarce opartej na wiedzy. Postęp techniczno-technologiczny i zmieniające się postawy konsumentów wymagają od przedsiębiorstw/marek zarządzania portfelem swoich klientów w sposób nowoczesny i dopasowany do zmieniających się realiów rynkowych. Dlatego też autorzy wszystkich rozdziałów niniejszej monografii i jej redaktor skupili swoją uwagę na przedstawianiu kluczowych aspektów zarządzania, w sposób transparentny i merytoryczny odpowiadając na wyzwania, przed jakimi stoją nowoczesne przedsiębiorstwa (...).

Autor

Wydawnictwo
bernardinum



PATRONAT:

