

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 54

Redaktor numeru
Małgorzata Okręglicka

Częstochowa 2024

Rada Naukowa

Assoc. Prof. Lina Artemenko, PhD

Prof. Nataliia Butenko

Dr. habil. Illés Bálint Csaba

Prof. dr. habil. Anna Dunay

Prof. Janet P. Fredericks, PhD

Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Assoc. prof. Katarina Haviernikova, PhD

Prof. dr hab. Dorota Jelonek

Prof. Dr. Raya Karlibaeva

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Assoc. Prof. Itaru Kourakata, Dr. Eng.

Assoc. Prof. Zoran Krupka, PhD

Dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ

Prof. Marcela Rebeca Contreras Loera, PhD

Assoc. Prof. Dr. Ing. Ladislav Mura, PhD

Prof. Ing. Dr. Valentinas Navickas

Prof. univ. dr Claudia Ogrea

Prof. Marcelo T. Okano, PhD

Dr hab. inż. Iwona Otoła, prof. PCz

Assoc. Prof. Maryna Pichugina, PhD

Prof. Neil Reid, PhD

Assoc. Prof. Rita Remeikiene

Prof. dr Dejan Spasić

Prof. Dr Tatyana Verezubova

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)

Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraina)

Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)

Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)

Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)

Uniwersytet Szczeciński (Polska)

Alexander Dubček University of Trenčín (Słowacja)

Politechnika Częstochowska (Polska)

Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)

Politechnika Częstochowska (Polska)

Niigata University (Japonia)

University of Zagreb (Chorwacja)

Uniwersytet Łódzki (Polska)

Universidad de Occidente (Meksyk)

Pan-European University (Słowacja)

Kaunas University of Technology (Litwa)

“Lucian Blaga” University of Sibiu (Rumunia)

State Centre for Technological Education Paula Souza, Sao Paulo (Brazylia)

Politechnika Częstochowska (Polska)

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)

Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)

The University of Toledo (USA)

Mykolas Romeris University (Litwa)

University of Niš (Serbia)

Belarus State Economic University, Minsk (Białoruś)

Redakcja Czasopisma

Redaktor Naczelny – dr hab. Małgorzata Okręglika, prof. PCz

Zastępca Redaktora Naczelnego – dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz

Sekretarz Redakcji – dr inż. Anna Biniek-Poskart

Redaktor techniczny – dr Judyta Kabus

Redaktor techniczny – mgr inż. Paweł Ujma

Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska

Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka

Projekt okładki – mgr inż. Dorota Boratyńska

Zdjęcie na okładce – mural pt. *Ogniwo Leonarda* autorstwa dr. hab. Jacka Sztuki, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów *Zeszytów Naukowych* dostępna na stronie: www.znz.pcz.pl

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2023



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Paula Bajdor, Tomasz Lis Impact of COVID-19 on Level of Students' Motivation to Study – Increasing and Decreasing Factors	7
Elwira Duś-Prieto Wykorzystanie nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym – analiza bibliometryczna	21
Roman Garbiec Uwarunkowania procesu podejmowania decyzji emerytalnych na przykładzie Pracowniczych Planów Kapitałowych w Polsce	35
Justyna Kozłowska Wpływ obsługi logistycznej na zachowanie e-klientów	52
Adam Laberschek Tworzenie oraz realizacja rozkładu jazdy pociągów intermodalnych jako przykład podejścia procesowego w PKP PLK SA	66
Karolina Malicka Zarządzanie w kontekście wypalenia zawodowego lekarzy	82
Robert Menderak, Łukasz Menderak Stereotyp w praktyce zarządzania międzykulturowego polskich przedsiębiorstw – wybrane aspekty	96
Marlena Samek-Wojtyła Zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej	112

Słowo wstępne

Numer 54. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór ośmiu artykułów naukowych, przygotowanych zarówno przez doświadczonych, jak i młodych naukowców oraz praktyków z dziedziny zarządzania i otoczenia biznesowego. Zaprezentowana tutaj problematyka charakteryzuje się szerokim i zróżnicowanym spektrum tematycznym, należącym do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, co jest powszechne w dobie interdyscyplinarności. Teksty te przedstawiają autorskie wyniki badań empirycznych, jak również analiz teoretycznych popartych studiami literatury polskiej i zagranicznej. Wśród nich Czytelnicy odnajdą publikacje dotyczące: wykorzystania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym; tworzenia oraz realizacji rozkładu jazdy pociągów intermodalnych jako przykładu podejścia procesowego; wpływu obsługi logistycznej na zachowanie e-klientów; stereotypu w praktyce zarządzania międzykulturowego polskich przedsiębiorstw; uwarunkowań procesu podejmowania decyzji emerytalnych; zarządzania w kontekście wypalenia zawodowego lekarzy; zarządzania kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej; wpływu COVID-19 na poziom motywacji do nauki wśród studentów. Dyskusja oraz rozważania podjęte przez Autorów artykułów umożliwiają transfer wiedzy teoretycznej oraz praktycznej do otoczenia biznesowego czy administracji publicznej, co nabiera szczególnego znaczenia w obliczu nieprzewidywalnych zmian, jakie przychodzi nam obserwować we współczesnej globalnej gospodarce.

W tym miejscu składamy podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania tego numeru „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, jak również wszystkim tym, którzy odpowiedzialni są za jego zaprezentowany kształt. Jednocześnie wyrażamy głęboką nadzieję, że Czytelnicy odnajdą wśród zawartych publikacji interesujące ich aspekty z dziedziny zarządzania.

Redakcja

Preface

The 54th issue of the “Research Reviews of the Czestochowa University of Technology. Management” is a collection of eight scientific articles prepared by both experienced and young scientists, as well as practitioners in the field of management and the business environment. The issues presented in this volume encompass a wide and diverse thematic spectrum, belonging to the discipline of management and quality sciences, which is common in the era of interdisciplinarity. These texts present the results of authors' empirical research and theoretical analyses supported by studies of Polish and foreign literature. Among the publications, readers will find a number of articles on the use of modern technologies in sustainable marketing; the creation and implementation of intermodal train timetables, which exemplifies a process approach; the impact of logistics services on the behaviour of e-customers; and stereotype in the practice of intercultural management of Polish enterprises; the conditions of the retirement decision-making process; management in the context of physician burnout; the management of teaching staff as human capital in the context of the assumptions of inclusive education; or the impact of Covid-19 on the level of motivation to learn among students. The discussion and considerations undertaken by the authors of the articles enable the transfer of theoretical and practical knowledge to the business environment or public administration, which becomes particularly important in the face of unpredictable changes that we observe in the modern global economy.

Here we would like to thank all the authors who contributed to the creation of this issue of the “Research Reviews of the Czestochowa University of Technology. Management”, as well as all those responsible for its presented shape. Furthermore, it is our sincere hope that readers will find the included publications to be of interest with regard to their management aspects.

Editorial Board

IMPACT OF COVID-19 ON LEVEL OF STUDENTS' MOTIVATION TO STUDY – INCREASING AND DECREASING FACTORS


Paula Bajdor^{1*}, Tomasz Lis²


^{1,2} Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland

Abstract: Currently, the COVID-19 pandemic is the subject of many studies, analyses, and research considerations regarding all areas or areas of life. Its impact on the education sector is extensively analyzed as its occurrence has caused a revolution in various systems and levels of education. Previous publications on the impact of the COVID-19 pandemic on the education sector most often concern issues related to the transition to online teaching or the extensive use of modern computer technologies that enable the entire teaching process. However, the impact of the pandemic on the motivation to learn, both positively and negatively, has not yet been examined. Considering the above, the article presents two groups of factors illustrating the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn. The conducted research and analyses made it possible not only to specifically identify these factors but also to identify significant differences depending on the adopted criteria. Based on the research, it can be concluded that the negative factors had a more substantial impact on the decrease in motivation than the positive factors.

Keywords: COVID-19, factors, motivation, pandemic, students

JEL Classification: B55, I23, I22

¹ Paula Bajdor, dr hab. inż., prof. PCz, al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Czestochowa, Poland, paula.bajdor@pcz.pl,  <https://orcid.org/0000-0002-5628-5952>

² Tomasz Lis, dr inż., al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Czestochowa, Poland, tomasz.lis@pcz.pl,  <https://orcid.org/0000-0001-6737-3133>

* Autor korespondencyjny: Paula Bajdor, paula.bajdor@pcz.pl

Introduction

The COVID-19 pandemic lasted almost two years and it not only affected every area of the average person's life but it also changed the whole world. Thus, it is the subject of many different scientific studies analyzing its impact on various areas of life.

One of the areas where the pandemic has left its mark is undoubtedly the area of education in all its dimensions – primary, secondary and higher. For almost two years, all lessons and classes were conducted online, which on the one hand, had a negative impact on students, but on the other hand, contributed to the widespread use of modern technologies used in the learning process.

Motivation plays a significant role in the learning process, and it is one of the most important factors affecting learning. The COVID-19 pandemic also affected the level of motivation to learn, on the one hand lowering it, but on the other hand, being a source of new factors positively influencing the level of motivation to learn. Therefore, this article aims to identify the factors resulting from the COVID-19 pandemic, affecting both positively and negatively the motivation to study among students, and then to assess them among the surveyed population. Identification of both of these groups of factors was carried out based on analysis of the available literature (Arora & Srinivasan, 2020; Blankenberger & Williams, 2020; Ali et al., 2020, Pasion et al., 2020; Escamilla-Fajardo et al., 2021; Weldon et al., 2021; Lei & So, 2021) and supplemented based on the authors' own experience as academic lecturers.

Literature review

Already during the COVID-19 pandemic, many researchers conducted a number of studies to determine its impact on specific fields or areas, among others: the functioning of enterprises (Ariyani et al., 2021), the level of entrepreneurship among women (Vukovic & Nevalenyyi, 2021; Milojević et al., 2021; Tasnim, 2021), the development of purchasing attitudes (Khalid, 2021), the functioning of global supply chains (Alsmairat, 2021) or human resources management (Csakay et al., 2021). It can be safely assumed that almost every aspect or area has been examined in terms of the impact of the pandemic on its functioning or development. A great deal of research also concerned the impact of the COVID-19 pandemic on the education sector, as undoubtedly the global spread of the pandemic was an enormous challenge for this sector (Liguori & Winkler, 2020).

The pandemic primarily disrupted the functioning of universities by the need to immediately switch to online learning, which was significantly different from conventional distance learning. Online learning was suddenly implemented, contributing to phenomena that disrupted the learning process (Krishnamurthy, 2020), such as difficulties in conducting tests or assessment exams remotely (Guangul et al., 2020), the need to strengthen the digital skills of teachers, sources of learning or communication between universities and students (Tejedor et al., 2020). It was also shown that online teaching models and virtual systems adopted during the pandemic should remain permanent (Camilleri, 2021). Thus, the form of education which

is blended learning should become an inseparable element of education, constituting the basis for teaching, ensuring the highest quality of online education and effective achievement of the intended teaching goals (Shahrill et al., 2021). The process of evolution of teachers' digital competences, their relation to students' digital skills and impact on the learning process was investigated (Núñez-Canal et al., 2021). The level of digitization, increased by the conditions resulting from the pandemic, and its impact on reducing the gap between academia and industry were also studied (Márquez-Ramos, 2021). The factors determining the productivity of lecturers during remote work in the conditions of the COVID-19 pandemic were analyzed, indicating that the individual digital orientation of a given person has a significant impact on their digital capabilities, which in turn affected their productivity when working from home during the COVID-19 pandemic (Afrianty et al., 2022). In addition, the results of the conducted research demonstrated that the digital process of learning civic behavior can be a positive response to the period of lockdown due to the COVID-19 pandemic (Akcil & Bastas, 2021). Research carried out in this context also focused on online learning and change management theories, providing recommendations for teachers in educational institutions on dealing with the crisis (Anthony & Noel, 2021). The following were also analyzed: the need for educational institutions to respond to the pandemic by building resources and factors and taking actions that result in an effective learning environment (Pandit & Agrawal, 2022); the emotional challenges of students experiencing lockdown in the early stages of the pandemic (English et al., 2022); the possibilities of IoT technology in the field of continuous monitoring and flexible management of the learning process (Ilieva & Yankova, 2020) or the level of productivity of women scientist-academics during the COVID-19 pandemic (Walters et al., 2022).

However, the impact of the COVID-19 pandemic on the level of motivation to learn among students, both in a positive and negative aspect, has not yet been thoroughly investigated. It is commonly believed that the pandemic has only had a negative impact on the level of motivation to learn, e.g. through social isolation, a sense of uncertainty or difficult contact with the teacher. Nevertheless, this article indicates that the COVID-19 pandemic has also contributed to an increase in the level of motivation to learn, e.g. by making the entire teaching process more flexible, introducing new technologies or getting closer to the teacher through the possibility of establishing closer contact via appropriate applications.

Research methodology

In order to achieve the research goal defined above, qualitative research was conducted following the interpretative paradigm. The justification for the conducted qualitative research is that the COVID-19 pandemic and its impact on the level of motivation to study among students is not only a new and complex phenomenon, but also concerns important social issues. On the other hand, the interpretative paradigm assumes that reality is perceived by the people taking part in the study.

The research aimed to find answers to the following research questions:

RQ1: How has the COVID-19 pandemic affected students' motivation to learn?

RQ2: Which groups of factors (increasing and decreasing) have a more significant impact on the level of motivation to learn?

The above questions were the impulse to conduct the first part of the research, while the second part of the research was carried out to verify the following research hypotheses:

H1: There are significant relationships between the field of study and the perception of the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn.

H2: There are significant relationships between gender and the perception of the impact of the COVID-19 pandemic on motivation to learn.

The research was carried out from October to December 2022 among students of Czestochowa University of Technology. More than 450 research questionnaires were distributed among them. The research was conducted using the CAWI (computer-assisted web interviewing) method, in which respondents completed a survey posted on a website. The study used the simple random sampling method as the simplest method of selecting the research sample. It involves the direct and unlimited selection of research units into the statistical sample directly from the general population and without restrictions.

For data processing and analysis, the trusted tools of MS Excel and Statistica were used. The study focused on respondents who had student status during the COVID-19 pandemic, providing a unique perspective on this specific group. 404 questionnaires were qualified for the final research and analysis. Some returned questionnaires contained formal errors and a dozen were not returned at all.

Minimum sample size

In 2022, Poland had over 1.2 million students. Such a large population requires the minimum size of the research population to be determined so that the condition result representativeness is met. The minimum sample size to estimate the probability of p success in the general population was calculated based on the formula for a sample size with a vast population. This formula allows one to obtain a predetermined accuracy of estimating the population structure ratio. After substituting into the formula the adopted values, the following equation was received:

$$N_{min} = \frac{N_p (\alpha^2 * f(1 - f))}{N_p * e^2 + \alpha^2 * f(1 - f)} = 383.87 \quad (1)$$

As the calculations show, the minimum sample size, with the adopted confidence level $1-2 = 0.90$ and the accepted level of highest error $e = 5\%$, should be 384 questionnaires. Because the study involved 404 questionnaires, it can be assumed that this condition has been met.

Descriptive statistics

The metric part of the questionnaire contained questions about the respondents' gender and fields of study (Table 1).

Table 1. Descriptive statistics

Characteristics		Frequency	%	Cum. %
Gender	Women	264	65	65
	Men	140	35	100
Field of study	Design and Project Management	21	5	5
	Finance and Accounting in Business	178	44	49
	Logistics	134	33	82
	Quality and Production Management	17	4	86
	Management	54	14	100

Source: Authors' own work based on research

The descriptive statistical results showed that in the structure of the surveyed students, most of them were women (65%). Concerning the fields of study, the most significant percentage of respondents was Finance and Accounting in Business students.

Part of the survey concerned examining the impact of the COVID-19 pandemic on the level of motivation to learn (Table 2). As mentioned in the Introduction, the factors included in the table were developed based on available literature and the authors' own experience as academic lecturers.

Table 2. Impact of COVID-19 pandemic on motivation to learn

Increasing factors	Variables
Need for self-organization	1.1
Increasing flexibility of learning	1.2
Constant access to teaching materials	1.3
Possibility of taking up full-time job	1.4
Possibility of studying two fields of study at same time	1.5
Use of popular applications (TikTok, YouTube) in learning process	1.6
Saving money (no need to rent dormitoryroom/apartment, travel costs, meals)	1.7
Increasing ability to use modern ICT technologies	1.8
Higher level of concentration	1.9
Faith that pandemic will come to an end and everything will return to normal	1.10
Possibility of using various forms of studying	1.11
Introduction of innovative forms of studying	1.12

Decreasing factors	Variables
Lack of sense of social belonging	2.1
Lack of sense of empowerment	2.2
Lack of control	2.3
Feeling of gaining incomplete knowledge	2.4
Lack of personal interaction with lecturer	2.5
Routine	2.6
Uninteresting teaching materials	2.7
Too difficult material for self-learning	2.8
Lack of help from lecturer	2.9
Fear of evaluation	2.10
Laziness	2.11
Isolation	2.12

Source: Authors' own work based on research

The nature of the responses to the above issues took the form of responses on a 5-point Likert scale. The scale used in the study consisted of 5 answer categories (5 – definitely yes, 4 – yes, 3 – do not know, 2 – no, 1 – definitely no), which were arranged in the correct order. For all the variables, Cronbach's alpha values were higher than 0.80, which means that the scale's reliability is acceptable.

Research results

Making a general analysis of the assessment of averages for factors characterizing the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation of to study, among those increasing, the highest scores were given to factors in the form of the need for self-organization (3.61), faith the pandemic will come to an end, and everything will return to normal (3.59), time savings (travelling to the university (3.55) and the possibility of using various forms of studying (3.36) (Table 3).

On the other hand, among the factors decreasing the motivation to learn, the factors in the form of uninteresting teaching materials (4.88), lack of sense of empowerment (4.72), the lack of help from the lecturer (4.71) and the lack of a sense of social belonging (4.63) were given the highest scores. However, it is evident that the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn has been negative rather than positive.

Based on the obtained results, it was possible to find answers to the research questions formulated above.

Table 3. Evaluation of averages for analyzed issues

Motivation to study - influence of COVID-19			
Increasing		Decreasing	
1.1	3.61	2.1	4.63
1.2	3.11	2.2	4.72
1.3	3.19	2.3	4.13
1.4	3.65	2.4	4.51
1.5	3.25	2.5	4.43
1.6	3.55	2.6	4.61
1.7	3.28	2.7	4.88
1.8	3.22	2.8	4.22
1.9	3.25	2.9	4.71
1.10	3.59	2.10	4.55
1.11	3.36	2.11	3.89
1.12	2.98	2.12	4.34
		2.13	3.78

Source: Authors' own work based on research

Next, in order to make a comparison between the selected groups of respondents, the non-parametric Mann–Whitney U test was used. This test made it possible to determine whether there are statistically significant differences between the selected groups of respondents in assessing the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn (increasing and decreasing factors). Owing to the limitations resulting from the maximum length of the article, the conducted tests concerned the comparison of groups of respondents differing from each other in the field of study and gender:

- Design and Project Management (DPM),
- Finance and Accounting in Business (FAB),
- Logistics (L),
- Quality and Production Management (QPM),
- Management (M),
- Men and women.

Table 4 below presents the test values for the positive impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn for students of the selected fields of study. At the same time, only those factors were listed in relation to which significant differences in their perception were noted for individual groups of students.

Table 4. Mann–Whitney U test results for positive influence of COVID-19 pandemic on motivation to study

Variable	DPM/FAB		DPM/L		DPM/M	
	Z	p	Z	p	Z	p
1.2	-	-	-0.289	0.035	-0.806	0.036
1.4	-	-	-0.034	0.039	-0.352	0.048
1.5	0.879	0.042	-	-	-	-
1.6	0.389	0.037	-	-	-	-
1.7	-1.549	0.034	0.653	0.035		
1.9	0.089	0.025	-	-	-	-
1.10	-	-	-0.321	0.022	-	-
1.11	-	-	-	-	0.342	0.045
Variable	QPM/M		FAB/L			
	Z	p	Z	p		
1.2	-	-	-1.983	0.047		
1.3	4.044	0.000	-	-		
1.5	-2.103	0.035	3.449	0.000		
1.9	-2.181	0.029	2.504	0.012		

Source: Authors' own work based on research

Explanation: the results in the tables indicate that the factors in them significantly affect the motivation to learn, both positively and negatively, among the selected groups of respondents.

The results presented in the table above indicate that, firstly, as many as nine factors increasing the motivation to learn are significant. Nevertheless, three of them: the need for self-organization, increasing the ability to use modern ICT technologies, the introduction of innovative forms of studying, and strong determination to stay at the university during the pandemic period do not affect the level of motivation to learn. On the other hand, selected groups of respondents considered the increasing flexibility of learning, the possibility of studying two fields of study at the same time, and a higher level of concentration as the most important factors. The flexibility of learning results from the fact that classes are conducted online, often taking the form of students' freedom to participate in classes, e.g. getting acquainted with the material at 10.00 in the evening or 6.00 in the morning. While initially the university authorities requested that online classes be held during the same hours as traditional classes, network overload, which caused breaks and disruptions in classes, meant that teachers gained time flexibility in conducting classes online. This flexibility of classes also enabled students to take up another field of study. The effect of this was, among others, the lack of an assumed drop in the number of people applying for

studies because among those enrolling for the first year of study, many people were already studying a particular field of studies.

On the other hand, the higher level of concentration results from the fact that the implementation of studies in the online form requires more significant commitment and concentration on the part of the student and the ability to organize the course of studies independently. After all, it is done without the participation of the teacher.

Table 5. Mann–Whitney *U* test results for negative influence of COVID-19 pandemic on motivation to study

Variable	DPM/FAB		FAB/QPM		FAB/M	
	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
2.1	-	-	2.330	0.019	-	-
2.2	2.301	0.021	-	-	-	-
2.3	-	-	-	-	2.176	0.029
2.4	-	-	2.144	0.031		
2.5	3.347	0.000	-	-	2.279	0.022
2.6	2.617	0.008	-	-	-	-
2.7	-	-	-	-	2.570	0.010
2.8	2.340	0.019	-	-	-	-
2.9	-	-	2.157	0.030	-	-
2.12	-	-	2.343	0.019	-	-
Variable	FAB/L		L/QPM			
	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>		
2.3	-	-	-2.319	0.020		
2.5	2.172	0.029	-	-		
2.7	-	-	-2.489	0.015		
2.9	-2.389	0.016	-	-		
2.12	-	-	-2.445	0.014		
2.13	2.254	0.024	-	-		

Source: Authors' own work based on research

Nonetheless, concerning the negative impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to study, almost all the factors were indicated as significant by specific groups of respondents. Only the laziness factor was not selected at all, which may indicate that, on the one hand, the respondents do not consider themselves lazy. On the other hand, innate laziness affects other areas of life, not the motivation to learn.

In contrast, the most frequently indicated factor negatively affecting the motivation to learn was the lack of personal interaction with the lecturer, which shows that direct contact with the lecturer is essential for students and can play a significant role

in the course of studies and greatly affect the level of motivation to learn. Also, factors in the form of a lack of sense of social belonging, lack of control, uninteresting teaching materials, lack of help from the lecturer, and isolation were quite often indicated as those that significantly reduce the level of motivation to learn. The factors in the form of a lack of a sense of social belonging, lack of control, and isolation can be treated as interdependent factors because, for example, isolation may cause a lack of a sense of social belonging and a lack of control. On the other hand, the other two factors, uninteresting teaching materials and lack of help from the lecturer, clearly indicate that the lack of lecturer involvement in the teaching process translates into a lack of motivation to study among students.

Then the test values for both groups of factors for students were grouped by gender (Table 6). At the same time, only those factors in relation to which significant differences in their perception were noted for individual groups of students were listed.

Table 6. Mann–Whitney *U* test results for both groups of factors

Increasing factors	Men/Women		Decreasing factors	Men/Women	
	<i>Z</i>	<i>p</i>		<i>Z</i>	<i>p</i>
1.1	2.314	0.020	2.1	-	-
1.4	-	-	2.4	2.057	0.039
1.5	-2.265	0.023	2.5	-	-
1.6	-	-	2.6	-2.017	0.043
1.7	-	-	2.7	-2.100	0.035
1.8	2.019	0.043	2.8	-	-
1.9	-2.037	0.041	2.9	1.980	0.047
1.11	2.169	0.030	2.11	-2.057	0.039
1.12	-	-	2.13	-2.145	0.031

Source: Authors' own work based on research

However, concerning the groups of respondents divided into women and men, for women, the most important factors increasing the motivation to study were the possibility of studying two fields of study at the same time and a higher level of concentration. For men, factors in the form of the need for self-organization, increasing the ability to use modern ICT technologies, and the possibility of using various forms of studying were the most important. When analyzing the factors reducing the motivation to learn, the women indicated the following: routine, uninteresting teaching materials, laziness, and the fear of getting sick. For men, significant factors reducing the motivation to learn were the feeling of gaining incomplete knowledge and lack of help from the lecturer.

Based on the obtained results, it can be concluded that the research hypotheses formulated for the research were positively verified.

On the one hand, these results are consistent with the results of analyzes conducted among groups divided into particular fields of study. On the other hand, for men, the factors related to increasing the ability to use modern ICT technologies and the possibility of using various forms of studying turned out to be the need for self-organization, the ability to use modern ICT technologies and the possibility of using various form of studying. However, they are afraid that the knowledge obtained in this way will be incomplete in some way. Concerning women, the routine resulting from confinement and the fear of getting sick significantly reduced the motivation to learn.

Conclusions

In general terms, the negative factors had a more substantial impact on the decrease in motivation than the positive factors. Therefore, it can be concluded that the COVID-19 pandemic caused a general decrease in the motivation to learn as the highest-rated increasing factor received a lower score (3.65) than the lowest decreasing factor (3.78).

In this area, many studies have been conducted on the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn among students, among others: the effect of online education caused by the COVID-19 pandemic, on the motivation of students of business and economics (Machado et al., 2024); the impact of mental illness on students' motivation, attention, and social connections, factors that are crucial in influencing their academic achievements (Sen et al., 2024); the effect of personal, teaching and institutional factors on students' academic performance during the COVID-19 pandemic (Anatan et al., 2024); the way female students of technical universities perceive learning science, technology, engineering, and mathematics online and the factors that influence their motivation to learn during COVID-19 (Sung & Huang, 2024); the impact of psychological variables on the motivation of university students during the pandemic (Cardella et al., 2024) and the potential mediating effect of intrinsic motivation among students during the pandemic (Zhang et al., 2024).

However, the above studies did not directly address the impact of the pandemic on the motivation to learn in both positive and negative aspects. The aim of the article was to examine this direct relationship, which was an attempt to answer the formulated research questions and research hypothesis.

The above results indicate that, depending on the selected group, factors which increase or decrease the motivation to learn are perceived and assessed differently. In this case, the analyzed groups differed in the field of study and gender, hence it can be assumed that distinguishing groups according to other criteria would also indicate significant differences in the perception of both groups of factors (positive and negative). At the same time, it should be borne in mind that the results of the research presented above are only a fragment of the analysis that fits into the area of the impact of the COVID-19 pandemic on the motivation to learn. Further research can analyze how the COVID-19 pandemic changed not only students' attitudes toward studying but also whether it influenced the university's activities to increase

or maintain a constant level of motivation to learn. Also, in the future it is worth considering the use of advanced statistical analysis methods, e.g. classification trees for the analyzed issue.

Nevertheless, the identification and analysis of the highlighted factors undoubtedly constitute the added value of the article and may serve as guidelines for universities in managing students' motivation to study. The results presented in this article can help universities to develop, redefine and reconceptualize learning processes in the post-COVID-19 era.

References

- Afrianty, T. W., Artatanaya, I. G., & Burgess, J. (2022). Working from Home Effectiveness During COVID-19: Evidence from University Staff in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 50-57. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.05.002
- Akcil, U., & Bastas, M. (2021). Examination of University Students' Attitudes Towards e-Learning During the COVID-19 Pandemic Process and the Relationship of Digital Citizenship. *Contemporary Educational Technology*, 13(1), 1-13. DOI: 10.30935/CEDETECH/9341
- Ali, I., Narayan, A. K., & Sharma, U. (2020). Adapting to COVID-19 Disruptions: Student Engagement in Online Learning of Accounting. *Accounting Research Journal*, 34(3), 261-269. DOI: 10.1108/ARJ-09-2020-0293
- Alsmairat, A. K. M. (2021). Transformative Supply Chain Drivers During COVID-19: A Customer Perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 9-23. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.2.01
- Anatan, L., Bangun, W., & Siagian, E. (2024). Impact of Online Learning on Academic Performance Based on Achievement Goal Theory. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(2), 301-313.
- Anthony Jr, B., & Noel, S. (2021). Examining the Adoption of Emergency Remote Teaching and Virtual Learning During and after COVID-19 Pandemic. *International Journal of Educational Management*, 35(6), 1136-1150. DOI: 10.1108/IJEM-08-2020-0370
- Ariyani, L., Hermawati, W., Helmi, R. L., Rosaira, I., & Budiansyah, A. (2021). MSME Perceptions Towards Internet Use: A Comparison of Before and During the COVID-19 Outbreak in Indonesia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(2), 197-230. DOI: 10.22452/ajba.vol14no2.7
- Arora, A. K., & Srinivasan, R. (2020). Impact of Pandemic COVID-19 on the Teaching – Learning Process: A Study of Higher Education Teachers. *Prabandhan. Indian Journal of Management*, 13(4), 43-56. DOI: 10.17010/pijom/2020/v13i4/151825
- Blankenberger, B., & Williams, A. M. (2020). COVID and the Impact on Higher Education: The Essential Role of Integrity and Accountability. *Administrative Theory and Praxis*, 42(3), 404-423. DOI: 10.1080/10841806.2020.1771907
- Camilleri, M. A. (2021). Evaluating Service Quality and Performance of Higher Education Institutions: A Systematic Review and a Post-COVID-19 Outlook. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(2), 268-281. DOI: 10.1108/IJQSS-03-2020-0034
- Cardella, G.M., Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martinez, Á., Hernández-Sánchez, B., Sánchez-García, J. C. (2024). Analyzing University Students' Entrepreneurial Intentions under the Influence of the COVID-19 Pandemic. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI: 10.1007/s11365-024-00945-x
- Csakay, Z., Gorgenyi-Hegyés, E., & Fekete-Farkas, M. (2021). The Potential Responses of the Human Resource Management through CSR in the COVID-19 Pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 102-118. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.2.07
- English, A., Yang, Y., Marshall, R. C., & Nam, B. H. (2022). Social Support for International Students who Faced Emotional Challenges Midst Wuhan's 76-day Lockdown During Early

- Stage of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Intercultural Relations*, 87, 1-12. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2022.01.003
- Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & López-Carril, S. (2021). Incorporating TikTok in Higher Education: Pedagogical Perspectives from a Corporal Expression Sport Sciences Course. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 28(1), 100302. DOI: 10.1016/j.jhlste.2021.100302
- Guangul, F. M., Suhail, A. H., Khalit, M. I., & Khidhir, B. A. (2020). Challenges of Remote Assessment in Higher Education in the Context of COVID-19: A Case Study of Middle East College. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(4), 519-535. DOI: 10.1007/s11092-020-09340-w
- Ilieva, G., & Yankova, T. (2020). IoT in Distance Learning During the COVID-19 Pandemic. *TEM Journal*, 9(4), 1669-1674. DOI: 10.18421/TEM94-45
- Khalid, B. (2021). Entrepreneurial Insight of Purchase Intention and Co-developing Behavior of Organic Food Consumption. *Polish Journal of Management Studies*, 24(1), 142-163. DOI: 10.17512/pjms.2021.24.1.09
- Krishnamurthy, S. (2020). The Future of Business Education: A Commentary in the Shadow of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 1-5. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.034
- Lei, S. I., & So, A. S. I. (2021). Online Teaching and Learning Experiences During the COVID-19 Pandemic – A Comparison of Teacher and Student Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 33(3), 148-162. DOI: 10.1080/10963758.2021.1907196
- Liguori, E., & Winkler, C. (2020). From offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), 346-351. DOI: 10.1177/2515127420916738
- Machado, M. J., Brasília, A., Marques, M. I., Martins, H., & Mateus, A. (2024). The Impact of Online Learning on Business and Economics Students' Motivation During the COVID-19 Pandemic. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 119-131. DOI: 10.3846/btp.2024.17207
- Márquez-Ramos, L. (2021). Does Digitalization in Higher Education Help to Bridge the Gap between Academia and Industry? An Application to COVID-19. *Industry and Higher Education*, 35(6), 630-637. DOI: 10.1177/0950422221989190
- Milojević, A., Vujičić, S., Nikitović, Z., & Marković, M. R. (2021). Women's Entrepreneurship in Organic Production in Serbia. *Journal Women's Entrepreneurship and Education*, 2021(3-4), 184-198. DOI: 10.28934/jwee21.34.pp184-198
- Núñez-Canal, M., de Obesso, M. D. L. M., & Pérez-Rivero, C. A. (2021). New Challenges in Higher Education: A Study of the Digital Competence of Educators in COVID Times. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121270
- Pandit, D., & Agrawal, S. (2022). Exploring Challenges of Online Education in COVID Times. *FIIB Business Review*, 11(3), 263-270. DOI: 10.1177/2319714520986254
- Pasion, R., Dias-Oliveira, E., Camacho, A., Morais, C., & Campos Franco, R. (2020). Impact of COVID-19 on Undergraduate Business Students: A Longitudinal Study on Academic Motivation, Engagement and Attachment to University. *Accounting Research Journal*, 34(2), 246-257. DOI: 10.1108/ARJ-09-2020-0286
- Sen, M., Rajkumar, R., Masih, J. (2024). *Student Stress Patterns: A Data Driven Exploration using Machine Learning Amidst Academic Challenges and Health Impacts*. ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems, ICETSIS, 1294-1298. DOI: 10.1109/ICETSIS61505.2024.10459468
- Shahrill, M., Petra, M. I., Naing, L., Yacob, J., Santos, J. H., & Abdul Aziz, A. B. Z. (2021). New Norms and Opportunities from the COVID-19 Pandemic Crisis in a Higher Education Setting: Perspectives from Universiti Brunei Darussalam. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 700-712. DOI: 10.1108/IJEM-07-2020-0347

- Sung, J. S., & Huang, W.-H. D. (2024). Motivational Design for Inclusive Digital Learning: Women College Engineering Students' Motivation for Online STEM Learning. *Contemporary Educational Technology*, 16(1). DOI: 10.30935/cedtech/14047
- Tasnim, G. (2021). Women's Beauty Parlor Entrepreneurship as a Social Change Activity for Ethnic Workers Amid COVID-19. *Journal Women's Entrepreneurship and Education*, 2021(3-4), 76-95. DOI: 10.28934/jwee21.34.pp76-95
- Tejedor, S., Cervi, L., Pérez-Escoda, A., & Jumbo, F. T. (2020). Digital Literacy and Higher Education During COVID-19 Lockdown: Spain, Italy, and Ecuador. *Publications*, 8(4), 1-17. DOI: 10.3390/publications8040048
- Vukovic, N., & Nevalenyyi, M. (2021). Global Solar Energy Market and Female Entrepreneurship After the COVID-19 Pandemic. *Journal Women's Entrepreneurship and Education*, 2021(3-4), 22-41. DOI: 10.28934/jwee21.34.pp22-41
- Walters, C., Mehl, G. G., Piraino, P., Jansen, J. D., & Kriger, S. (2022). The Impact of the Pandemic-Enforced Lockdown on the Scholarly Productivity of Women Academics in South Africa. *Research Policy*, 51(1). DOI: 10.1016/j.respol.2021.104403
- Weldon, A., Ma, W. W. K., Ho, I. M. K., & Li, E. (2021). Benefits and Issues in Higher Education. *Knowledge Management and E-Learning*, 13(2), 161-181. DOI: 10.34105/j.kmel.2021.13.009
- Zhang, W., Omar, I. M., & Radzi, N. M. (2024). Mediating Effect of Intrinsic Motivation between Psychological Adaptation and International Students' Academic Adaptation in China during COVID-19. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(1), 280-297. DOI: 10.52152/kuey.v30i1.889

Authors' contribution: Paula Bajdor – 50%; Tomasz Lis – 50%.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest.

Funding sources: None.

WPŁYW COVID-19 NA POZIOM MOTYWACJI DO NAUKI WŚRÓD STUDENTÓW – CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE I ZMNIEJSZAJĄCE

Streszczenie: Obecnie pandemia COVID-19 jest przedmiotem wielu badań, analiz i rozważań badawczych dotyczących wszystkich aspektów czy dziedzin życia. Wpływ pandemii na sektor edukacji jest szeroko analizowany, gdyż jej wystąpienie spowodowało rewolucję w różnych systemach i poziomach edukacji. Dotychczasowe publikacje na temat wpływu pandemii COVID-19 na sektor edukacji najczęściej dotyczą zagadnień związanych z przejściem na nauczanie online lub z szerokim wykorzystaniem nowoczesnych technologii komputerowych, które umożliwiają realizację całego procesu nauczania. Jednakże nie zbadano dotychczas wpływu pandemii na motywację do nauki, zarówno pod kątem pozytywnym, jak i negatywnym. Mając na uwadze powyższe, w artykule zaprezentowano dwie grupy czynników obrazujących wpływ pandemii COVID-19 na motywację do nauki. Przeprowadzone badania i analizy pozwoliły nie tylko na specyficzną identyfikację tych czynników, ale także na identyfikację istotnych różnic w zależności od przyjętych kryteriów.

Słowa kluczowe: COVID-19, czynniki, motywacja, pandemia, studenci



WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W MARKETINGU ZRÓWNOWAŻONYM – ANALIZA BIBLIOMETRYCZNA


Elwira Duś-Prieto^{1*}

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Polska

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest analiza istniejącego dorobku naukowego z obszaru wykorzystywania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym, na bazie której przedstawiono istotę, miejsce i rolę, jaką pełnią nowoczesne technologie w koncepcji marketingu zrównoważonego. Zdefiniowane zostały także kierunki przyszłych badań w tym zakresie. Zastosowane podejście analityczno-badawcze objęło analizę wybranych publikacji naukowych, zgodnie z procedurą analizy bibliometrycznej. Dodatkowo, w ramach triangulacji danych, dokonano analizy danych pochodzących z sieci WWW, z uwzględnieniem perspektywy praktyków gospodarczych. Przegląd literatury umożliwił wyłonienie dwóch podstawowych kierunków badań naukowych w tym obszarze. Dotychczasowy zakres badań opiera się głównie na analizie wykorzystywania mediów społecznościowych do kreowania postaw proekologicznych i zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, zwiększania efektywności komunikacji marketingowej oraz wywierania wpływu na decyzje zakupowe konsumentów. Drugi podejmowany kierunek rozważań jest omawiany przez pryzmat społecznej odpowiedzialności, budowania przewagi konkurencyjnej oraz wpływu wykorzystywania nowoczesnych technologii na wizerunek przedsiębiorstwa i zwiększanie wartości marki.

Słowa kluczowe: cele zrównoważonego rozwoju, CSR, marketing technologiczny, marketing zrównoważony, nowoczesne technologie, SDG, social media, społeczna odpowiedzialność biznesu

Kod klasyfikacji JEL: M31

¹ Elwira Duś-Prieto, dr, ul. Jagiellońska 57, 03-301 Warszawa, Polska, edus@kozminski.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0003-0996-6648>

* Autor korespondencyjny: Elwira Duś-Prieto, edus@kozminski.edu.pl

Wprowadzenie

Zmiany uwarunkowań rynkowych, wprowadzanie coraz nowszych i bardziej specyficznych narzędzi i instrumentów w obszarze marketingu (Kotler et al., 2021) oraz rosnąca rola nowoczesnych technologii we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa (Rach & Scott, 2019) powodują, że zagadnienie wykorzystywania nowoczesnych technologii w koncepcji marketingu zrównoważonego staje się atrakcyjną i bardzo aktualną płaszczyzną badawczą. Analiza tego zagadnienia wymaga bowiem nieustającego poszerzania kompetencji i wiedzy, często w obszarach, które jeszcze do niedawna nie były bezpośrednio kojarzone z marketingiem. Należy mieć również na uwadze fakt, że zarówno dziś, jak i w najbliższej przyszłości technologie stanowiące podstawową infrastrukturę społeczeństwa cyfrowego są i będą coraz bardziej powszechne, a wykorzystanie ich w strategii marketingowej przedsiębiorstwa staje się nieodzownym elementem jego funkcjonowania na rynku.

W kontekście określenia celów wdrażania strategii marketingowej opartej na nowoczesnych technologiach warto również zauważyć, że w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym, jednym z determinantów zachowania konkurencyjności na rynku stają się dla przedsiębiorstwa odpowiednio wcześniej wdrożone zmiany na rzecz zrównoważonego rozwoju w otoczeniu (Kushwaha et al., 2022). Przedsiębiorstwa muszą bowiem mierzyć się z narastającymi problemami natury ekologicznej i społecznej, które wynikają z rozwoju, zarówno gospodarek krajowych, jak i samych przedsiębiorstw, co z kolei przekłada się między innymi na zmieniające się oczekiwania klientów w stosunku do ich działalności. Mamy więc do czynienia ze szczególnym paradygmatem współczesności – koncepcją zrównoważonego rozwoju (ang. sustainable development) – mającym wpływ na działalność przedsiębiorstwa oraz jego funkcjonalne obszary, do których zaliczany jest także marketing. Jako że marketing od zawsze stanowił praktyczną reakcję na zmieniające się uwarunkowania rynkowe, dlatego również w tym wypadku realizacja celów zrównoważonego rozwoju staje się pewnego rodzaju drogowskazem dla działań marketingowych (Sheth & Parvatiyar, 2021), dając początek nurtowi zawierającemu się w koncepcji zrównoważonego marketingu (ang. sustainable lub sustainability marketing).

Realizacja powyższego powoduje, że wykorzystanie nowoczesnych technologii w strategii marketingowej przedsiębiorstwa, w kontekście koncepcji marketingu zrównoważonego, staje się coraz częściej przedmiotem rozważań, zarówno po stronie praktyków gospodarczych, jak i świata akademickiego (Rysunek 2). Niemniej jednak zagadnienie wykorzystywania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym nadal nie jest wystarczająco zbadane, a na bazie przeglądu literatury zauważono w tym obszarze istniejącą lukę, którą uwidoczniono w przygotowanej kwerendzie będącej podstawą do zaproponowanych badań w tym zakresie.

Z uwagi na to, że identyfikacja stanu wiedzy jest bazą dla wszystkich akademickich działań badawczych oraz tworzy podstawy pogłębiania wiedzy i rozwoju teorii (Webster & Watson, 2002), głównym celem niniejszego artykułu jest uzupełnienie wspomnianej luki badawczej w zakresie analizy istniejącego dorobku naukowego. W konsekwencji podjęto próbę przedstawienia istoty, miejsca i roli, jaką pełnią

nowoczesne technologie i tzw. marketing technologiczny w koncepcji marketingu zrównoważonego, oraz zdefiniowano główne kierunki przyszłych badań w tym zakresie.

Geneza i istota pojęcia „marketing zrównoważony”

Pojęcie marketingu zrównoważonego zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez Shetha i Parvatiyara już w 1995 roku (Sheth & Parvatiyar, 1995). Do jego powstania przyczyniło się szereg pokrewnych koncepcji, które przez długi czas wywierały wpływ na jego kształtowanie. Wśród nich należałoby wymienić: społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility), rozwój zrównoważony, teorię interesariuszy, marketing interesariuszy, marketing społeczny, marketing ekologiczny, marketing społecznie zaangażowany czy marketing środowiskowy (Ostrowska, 2016).

W literaturze przedmiotu można spotkać różne definicje tego pojęcia. Stowarzyszenie CSR Europe definiuje zrównoważony marketing jako proces obejmujący planowanie, wdrażanie oraz kontrolę rozwoju, ceny, promocji i dystrybucji produktów i usług, który pozwala na zaspokojenie potrzeb społecznych, osiągnięcie celów organizacji oraz troskę o środowisko naturalne (Ostrowska, 2016). Z kolei Leitner utożsamia ten nurt z podnoszeniem wartości dla klienta przez tworzenie wartości ekologicznych i społecznych, przez co głównym założeniem zrównoważonego marketingu staje się zachowanie równowagi między ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi rezultatami działalności w całym cyklu życia produktu (Leitner, 2010). Istotą marketingu zrównoważonego jest zatem poszukiwanie rozwiązań w układzie: ludzie – planeta – dobrobyt (Baines et al., 2012). A w związku z tym może być on traktowany jako proces tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości konsumentom w sposób, który chroni i wzmacnia naturalny (środowiskowy) oraz ludzki kapitał (Martin & Schouten, 2012).

Globalne zagrożenia zmuszają do przyspieszenia działań mających na celu przekształcenie społeczeństw konsumpcyjnych w społeczeństwa zrównoważone, oparte na zrównoważonej konsumpcji i produkcji (Pabian, 2013). Szczególną rolę w tej transformacji może odegrać marketing zrównoważony, a w dobie gwałtownego rozwoju technologii cyfrowych – marketing technologiczny i wykorzystywane w nim technologie (Poddar & Agarwal, 2019). Internet, nowe media oraz cyfrowe kanały komunikacji, sprzedaży i obsługi klienta sprawiły, że konsumenci przyzwyczaili się do personalizacji, omnikanałowości, reakcji firm zbliżonych do czasu rzeczywistego oraz zautomatyzowanej obsługi. W efekcie aktywność związana z komunikacją marketingową w dużej mierze została przeniesiona do świata wirtualnego. Dzięki temu przy użyciu nowoczesnych technologii przedsiębiorstwa mogą m.in. za pośrednictwem proekologicznych i prospołecznych mediów, form oraz treści zachęcać nabywców na rynkach konsumenckich i instytucjonalnych do zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. To z kolei przekłada się na wzrost zaufania do danego przedsiębiorstwa oraz zmniejsza ryzyko i nieufność w zakupach online (Alvarez et al., 2018).

Miejsce i rola nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym

Koncepcja cyfrowego biznesu jako integralnej części inteligentnego przedsiębiorstwa ewoluje w kontekście sieciowej współpracy, niosąc ze sobą zmiany w kulturze organizacyjnej oraz nowy paradygmat myślenia liderów (Kotler et al., 2021). Pojawiające się nowe modele biznesowe w oparciu o wykorzystywanie nowoczesnych technologii, różnorodne formy współpracy oraz wszechobecna digitalizacja produktów i usług wymagają od przedsiębiorstw lepszego zrozumienia tych przemian. Umiejętność efektywnego ich wdrażania w strategii marketingowej staje się zatem kluczowym czynnikiem sukcesu, szczególnie w perspektywie realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Z badań przeprowadzonych przez Deloitte i Globalną Inicjatywę na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (GeSI), których wyniki zebrano w raporcie *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030*, wynika bowiem, że nowe technologie cyfrowe wywierają wpływ na aż 103 ze 169 celów zrównoważonego rozwoju (SDG – Sustainable Development Goals). Autorzy podkreślają jednocześnie istotę szeregu warunków i działań koniecznych do tego, aby móc maksymalizować korzyści płynące z tego połączenia.

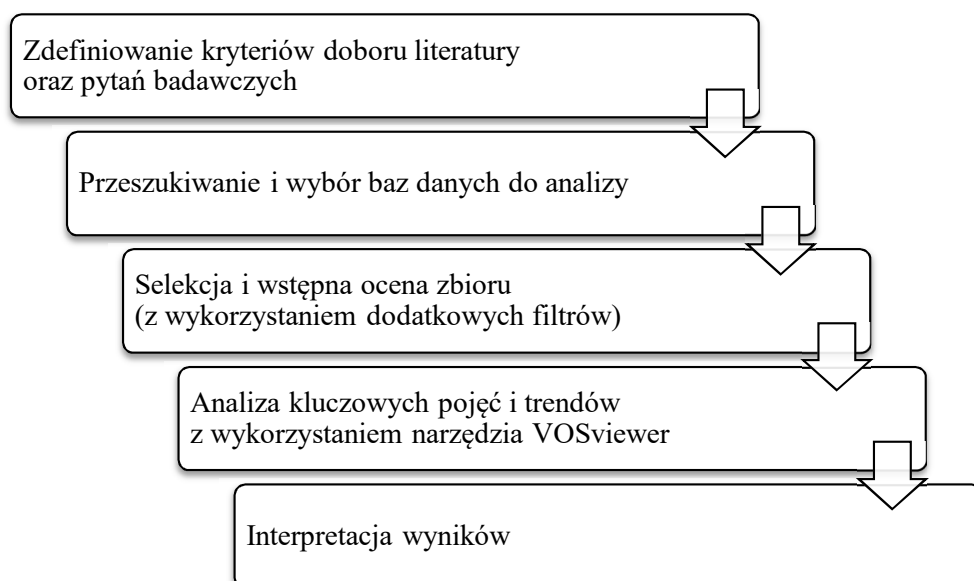
Zgodnie z danymi zebranymi w tym raporcie wiodące w najbliższych latach będą technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT – Information and Communication Technologies). Pozostałe technologie uważane za kluczowe w realizacji celów Agendy i wspierające zrównoważony rozwój, a w konsekwencji również marketing zrównoważony, obejmują: przetwarzanie w chmurze, inteligencję kognitywną, blockchain, sieć 5G, IoT i wirtualną rzeczywistość (Peter & Vecchia, 2021). Potwierdzają to również wyniki wielu badań, przedstawiających wpływ nowych technologii, takich jak Internet Rzeczy (IoT – Internet of Things) i sztuczna inteligencja (AI – Artificial Intelligence) (Pardo et al., 2022) lub Przemysł 4.0 (Mączyńska & Okoń-Horodyńska, 2020), na funkcjonowanie zarówno sieci biznesowych, jak i strategii marketingowe pojedynczych przedsiębiorstw.

Według autorów raportu *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030* powyżej wskazane technologie mogą zwiększać postępy w realizacji Agendy 2030 na kilka kluczowych sposobów:

- łącząc i wspierając komunikację, ułatwiając nawiązywanie relacji z klientami i pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa, zbierając informacje, pomysły i możliwości;
 - monitorując, co się dzieje w otoczeniu, by zapewnić przejrzystość i celowość działań w przedsiębiorstwie;
 - analizując rozległe obszary informacji, optymalizując procesy, procedury i zasoby oraz przewidując, gdzie należy interweniować;
 - zwiększając możliwości człowieka i automatyzując systemy, a tym samym tworząc „aktywny pomost” między światem fizycznym i cyfrowym;
- co bezpośrednio przekłada się na możliwości wykorzystania tych technologii w implementacji strategii marketingowej przedsiębiorstw.

Metodyka i procedura badawcza

Przygotowując procedurę badawczą, uwzględniono fakt, iż tematyka wykorzystania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym jest młodym obszarem badawczym, co bezpośrednio przekłada się na liczbę artykułów zawierających dwa wymienione wcześniej pojęcia (z uwzględnieniem ich synonimów lub uszczegółowień w zaproponowanym kodzie wykorzystanym do wykonania przeglądu wybranej bazy danych). Zastosowane podejście analityczno-badawcze obejmowało analizę wybranych publikacji naukowych, zgodnie z procedurą analizy bibliometrycznej (Donthu et al., 2021; Pritchard, 1969). Szczegółowy schemat blokowy ukazujący logikę prowadzonej procedury przedstawiono na Rysunku 1. Dodatkowo, w ramach triangulacji danych, dokonano analizy danych pochodzących z sieci WWW, uwzględniających również perspektywę praktyków gospodarczych.



Rysunek 1. Schemat procedury analizy bibliometrycznej

Źródło: Opracowanie własne

W pierwszym etapie zdefiniowano kryteria doboru literatury, uwzględniając dorobek naukowy z ostatnich 12 lat (lata 2011-2023), tak aby uchwycić najnowsze trendy i rozwój w obszarze nowoczesnych technologii i marketingu zrównoważonego, oraz założono, że wyszukiwane będą tylko te publikacje, które zawierają w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych terminy „nowoczesne technologie” i „marketing zrównoważony” (oraz ich kombinacje, synonimy i uszczegółowienia), a w dalszej kolejności sformułowano następujące pytania badawcze:

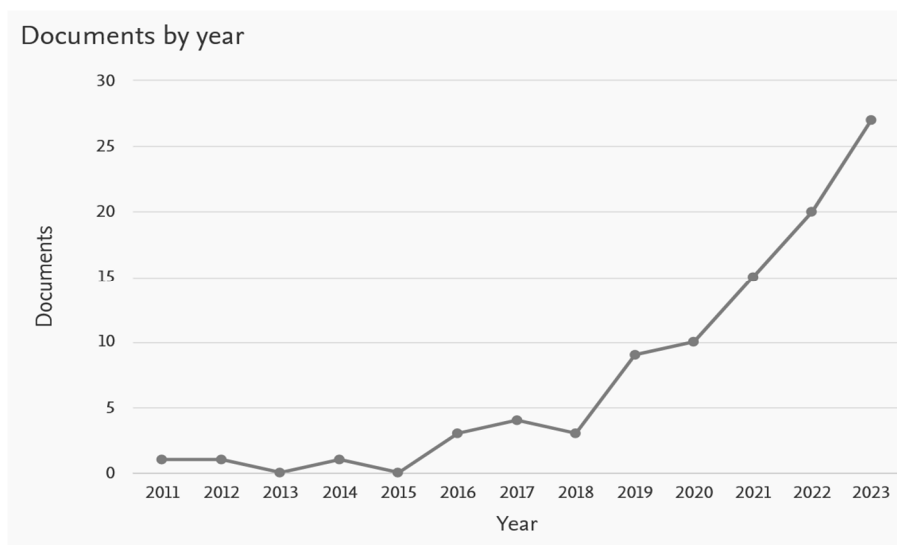
- 1) Jak liczne są zbiory publikacji naukowych, które w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych zawierają terminy „nowoczesne technologie” i „marketing zrównoważony”?
- 2) Jakiej tematyki dotyczą publikacje, które w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych zawierają terminy „nowoczesne technologie” i „marketing zrównoważony”?

W drugim etapie wybrano źródło bazy publikacji naukowych. Po wstępnej analizie ilościowej zdecydowano się na bazę artykułów Scopus, jako że baza ta obejmowała większy zbiór publikacji (w porównaniu z ilością publikacji z danej tematyki w Web of Science). W wyniku przeglądu literatury w powyższej bazie w pierwszym etapie zidentyfikowano 178 publikacji dotyczących wykorzystywania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym. Po nałożeniu dodatkowych filtrów i zawężeniu wyłącznie do publikacji w postaci recenzowanych artykułów naukowych w języku angielskim i z konkretnego obszaru naukowego (Subject area – Business, Management and Accounting) z wykorzystaniem kodu: TITLE-ABS-KEY ("new technolog* in marketing" OR "digital marketing" OR "digitalization in marketing" OR "AI in marketing" OR "digital technolog* in marketing" OR "ICT in marketing" OR "technolog* in marketing" OR "marketing technolog*" OR "information and communications technolog* in marketing" OR "social media" OR "artificial intelligence in marketing") AND ("sustainable marketing" OR "sustainability marketing" OR "SDG marketing" OR "sustainable development goals in marketing") AND (LIMIT-TO (SRCTYPE,"j")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE,"English")) do szczegółowej analizy wyodrębniono 94 artykuły. Analiza bibliograficzna została przeprowadzona z wykorzystaniem narzędzia VOSviewer. Umożliwiło to wykonanie analizy mapowania naukowego dotyczącej rozkładu czasowego liczby publikacji, wraz z uwzględnieniem podejmowanej tematyki w danym okresie na podstawie słów kluczowych oraz przedmiotu badań.

W kolejnym etapie analizy bibliometrycznej zbiory publikacyjne zawężono tylko do tych prac, w których wykorzystanie nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym było głównym elementem dociekań. Ostatecznie zaprezentowany przegląd literatury sporządzono na podstawie 41 publikacji w języku angielskim. Ponadto w ostatnim etapie nałóżono na wyniki przeglądu perspektywę praktyków gospodarczych na bazie analizy danych WWW.

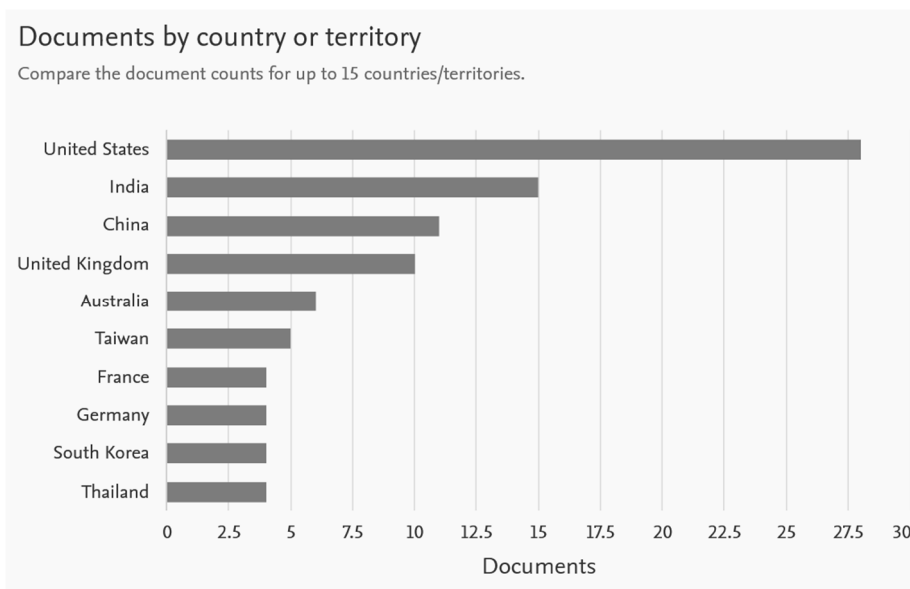
Wyniki analizy bibliometrycznej

W ramach poszukiwania odpowiedzi na postawione we wstępie pytania badawcze w pierwszej kolejności dokonano analizy mapowania naukowego, dotyczącej rozkładu czasowego i geograficznego liczby publikacji w bazie Scopus, z uwzględnieniem podejmowanej tematyki na podstawie słów kluczowych oraz przedmiotu badań. Charakterystykę prac ze względu na rok publikacji oraz obszar geograficzny przeprowadzonych badań zaprezentowano na Rysunku 2 oraz na Rysunku 3.



Rysunek 2. Liczba publikacji w danych roku

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy literaturowej z bazy Scopus



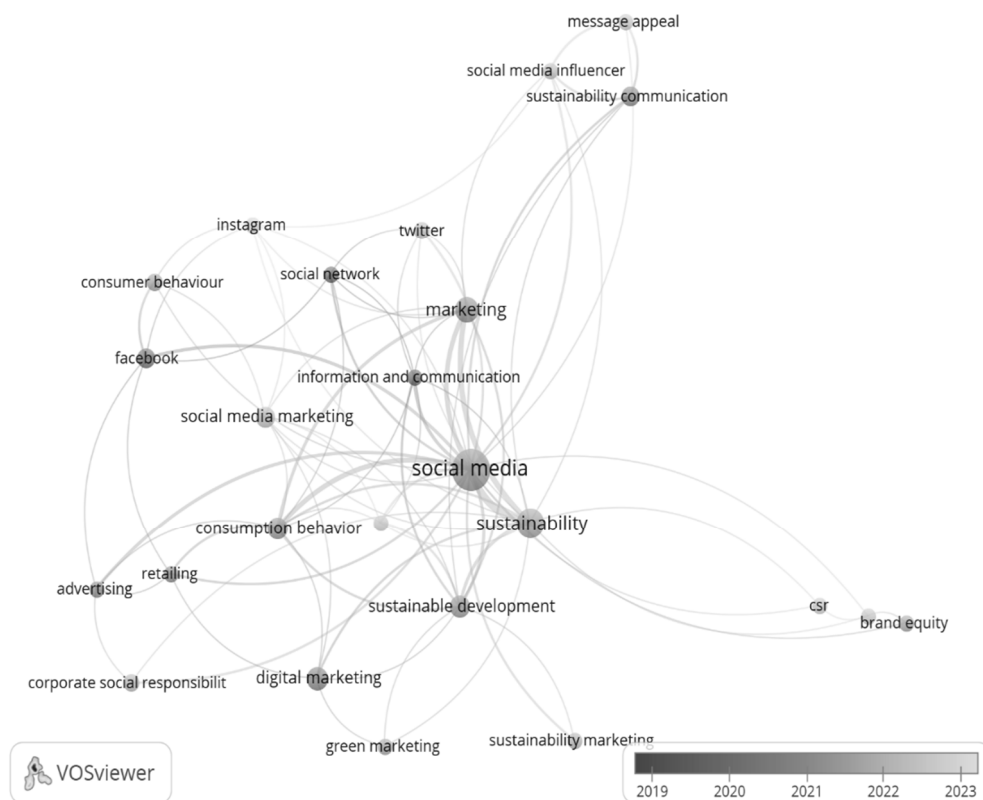
Rysunek 3. Obszar geograficzny badań

Źródło: Opracowanie na podstawie analizy literaturowej z bazy Scopus

Jak wynika z Rysunku 2 i Rysunku 3, w analizowanym okresie najwięcej artykułów poświęconych tematyce wykorzystywania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym powstało w roku 2023, a ich liczba sukcesywnie wzrasta od

2019 roku, co potwierdza założenie, że zjawisko to staje się coraz częściej przedmiotem rozważań i pogłębionych badań w tym zakresie. Analizując z kolei obszar geograficzny, należy zwrócić uwagę na fakt, iż badania prowadzono najczęściej w Stanach Zjednoczonych, Indiach, Chinach oraz Wielkiej Brytanii, co wynikać może z nasilenia tego zjawiska w tych regionach.

Dla pogłębienia analizy bibliometrycznej wykorzystano także narzędzie do mapowania nauki VOSviewer. Szczegółowej analizie poddano tematykę artykułów opublikowanych w latach 2019-2023, czyli w okresie, w którym liczba artykułów poświęconych temu zagadnieniu sukcesywnie rosła. Na Rysunku 4 przedstawiono wyniki analizy bibliograficznej z wykorzystaniem narzędzia VOSviewer w zakresie mapowania naukowego dotyczącego rozkładu czasowego publikacji poddanych analizie, wraz z uwzględnieniem podejmowanej tematyki w danym okresie na podstawie słów kluczowych oraz przedmiotu badań.



Rysunek 4. Mapa rozkładu podejmowanej tematyki z zakresu wykorzystywania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym w okresie 2019-2023 z uwzględnieniem słów kluczowych oraz przedmiotu badań

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem VOSviewer

Dane przedstawione na Rysunku 4 pokazują, jak w analizowanym okresie zmieniły się zainteresowania badaczy w związku z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym. W początkowej fazie (2019 rok) badacze zajmowali się głównie zagadnieniem marketingu cyfrowego (digital marketing), siecią społeczną budowaną w oparciu o media społecznościowe (social network), a w szczególności analizą Facebooka oraz wykorzystaniem technologii z zakresu informacyjno-komunikacyjnych (information and communication technology). W kolejnym okresie (w latach 2020-2021) środek ciężkości rozważań badaczy przeniósł się w kierunku analizy zmian w konsumpcji i zachowaniach konsumentów (consumer behavior, consumption behavior) pod wpływem mediów społecznościowych (social media), w oparciu o przekaz informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem (sustainability communication) oraz ku zagadnieniu wykorzystywania nowoczesnych technologii w sprzedaży (retailing) i promocji (advertising) produktów.

Z przeglądu literatury, zobrazowanego w postaci mapy na Rysunku 4, można wysnuć wniosek, że najświeższe zainteresowania naukowców zajmujących się tym obszarem badawczym (w latach 2022-2023) koncentrują się na zagadnieniu społecznej odpowiedzialności (CSR), charakterystyce przekazu wiadomości w wybranych mediach społecznościowych (Instagram, dawny Twitter) w kontekście kreowania postaw proekologicznych i zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju (green marketing, message appeal, sustainability marketing, social media marketing), zwiększaniu efektywności komunikacji marketingowej (social media usage, social media influencer) oraz badaniu wpływu wykorzystywania nowoczesnych technologii na podejmowanie decyzji zakupowych (purchase intension), wizerunek przedsiębiorstwa i zwiększanie wartości marki (brand equity).

Powyższe założenia potwierdzają również wyniki kolejnego etapu przeprowadzonej analizy bibliometrycznej. Analiza istniejącego dorobku naukowego badaczy, wśród których zagadnienie wykorzystania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym było głównym obiektem dociekań, pozwala stwierdzić, że tematyka ta jest podejmowana najczęściej w kierunku wykorzystywania w komunikacji marketingowej mediów społecznościowych do:

- kreowania postaw proekologicznych i zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju (Kapoor et al., 2023; Cattapan et al., 2023; Helm & Little, 2022);
- zwiększania efektywności komunikacji marketingowej (Galiano-Coronil et al., 2023, Lumby & Ngwenyama, 2023; Kapoor et al., 2022; Kapoor et al., 2021; Hodson et al., 2020);
- wywierania wpływu na decyzje zakupowe konsumentów (Armutcu et al., 2023; Arora et al., 2023; Sun et al., 2022; Kautish & Khare, 2022; Zafar et al., 2021; Gupta et al., 2021; Lu & Miller, 2019).

Drugi podejmowany kierunek rozważań jest omawiany przez pryzmat społecznej odpowiedzialności (Ramtiyal et al., 2023; Fait et al., 2022; Kwon & Lee, 2021), budowania przewagi konkurencyjnej (Horng et al., 2022; 2023) oraz wpływu wykorzystywania nowoczesnych technologii na wizerunek przedsiębiorstw (Tanford et al., 2020) i zwiększanie wartości marki (Garner & Mady, 2023; Garner, 2022;

Gupta et al., 2021). Zdecydowanie rzadziej pojawiają się tematy związane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) do promowania dobrobytu społecznego i środowiskowego (Hermann, 2022), zrównoważoną produkcją (Garner & Mady, 2023), koncepcją dynamicznych zdolności organizacji i jej wpływu na marketing zrównoważony (Chatterjee et al., 2022), czy też interaktywnych wizualizacji internetowych w strategii marketingu zrównoważonego (Mathaisel & Comm, 2020).

Reasumując, współczesne badania w obszarze marketingu zrównoważonego podkreślają znaczenie integracji nowoczesnych technologii z zasadami zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności oraz efektywnej komunikacji poprzez media społecznościowe. Nauka kładzie również duży nacisk na praktyczne zastosowania tych koncepcji, mając na celu między innymi promowanie wśród konsumentów proekologicznych postaw i zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie i dalsze kierunki badań

Przeprowadzona analiza dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii w marketingu zrównoważonym pozwala stwierdzić, że tematyka ta od 2019 roku staje się coraz częściej przedmiotem rozważań, zarówno po stronie praktyków gospodarczych, jak i świata akademickiego. Jednak pomimo tak wyraźnych związków z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii w działaniach marketingowych a osiąganiem przewagi konkurencyjnej, w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju, nadal nie jest to zagadnienie w pełni zbadane ani też nie jest powszechnym zjawiskiem w praktyce gospodarczej. Wynikać to może z braku wystarczających kompetencji cyfrowych, szczególnie wśród liderów z sektora MSP, lub faktu, iż wdrażanie Agendy 2030 wciąż napotyka na przeszkody. Z badań na zlecenie Światowego Forum Gospodarczego wynika bowiem, że 74% obywateli jest świadomych istnienia celów zrównoważonego rozwoju (SDG), ale większość z nich skłania się do popierania jedynie tych, które wydają się im najpilniejsze i najistotniejsze (związane z pożywieniem, wodą, zdrowiem i energią). Można domniemywać zatem, że podobna zależność występuje również wśród osób odpowiedzialnych za planowanie i wdrażanie strategii marketingowych w przedsiębiorstwach.

Zgromadzony materiał badawczy pozwolił uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a tym samym zrealizować cel niniejszego artykułu. Przegląd literatury umożliwił oszacowanie dynamiki wzrostu zainteresowania daną tematyką oraz wyłonienie dwóch podstawowych kierunków badań naukowych w tym obszarze. Dokonana analiza bibliometryczna pozwala stwierdzić, że dotychczasowy zakres badań opiera się głównie na analizie wykorzystywania mediów społecznościowych do kreowania postaw proekologicznych i zachowań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, zwiększania efektywności komunikacji marketingowej oraz wywierania wpływu na decyzje zakupowe konsumentów. Drugi podejmowany kierunek rozważań jest omawiany przez pryzmat społecznej odpowiedzialności, budowania przewagi konkurencyjnej oraz wpływu wykorzystywania nowoczesnych technologii na wizerunek przedsiębiorstwa i zwiększanie wartości marki.

Reasumując, wybrane podejście badawcze, z zastosowaniem rygoru naukowego w procedurze badawczej, pozwoliło na uzyskanie wiarygodnych wyników, dzięki którym możliwe było nie tylko wyciągnięcie powyżej przedstawionych wniosków, ale również zwrócenie uwagi na istniejącą w tym obszarze lukę, którą uwidoczniała przygotowana kwerenda, będąca podstawą do zaproponowania kierunków dalszych badań w tym zakresie. Jednym z najistotniejszych kierunków badań, wynikających z przeprowadzonej analizy bibliometrycznej, wydaje się pogłębiona diagnoza wpływu poszczególnych technologii wykorzystywanych w marketingu zrównoważonym, uważanych za kluczowe w realizacji celów Agendy, które obejmują: ICT, przetwarzanie w chmurze, inteligencję kognitywną, blockchain, sieć 5G, IoT i wirtualną rzeczywistość, np. na doświadczenie klienta czy szeroko rozumianą efektywność biznesową. Każde z tych pojęć może stanowić potencjalny przedmiot dalszych badań naukowych, a dzięki rozwojowi wiedzy z tego obszaru możliwe będzie również stworzenie swoistego ekosystemu: marketing zrównoważony – technologie – klient, który może stać się centralną częścią cyfrowej transformacji oraz realizacji SDG.

Literatura

- Alvarez-Milán, A., Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2018). Strategic Customer Engagement Marketing: A Decision Making Framework. *Journal of Business Research*, 92, 61-70. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.07.017
- Armutcu, B., Zuferi, R., & Tan, A. (2023). Green Product Consumption Behaviour, Green Economic Growth and Sustainable Development: Unveiling the Main Determinants. *Journal of Enterprising Communities*, przed drukiem. DOI: 10.1108/JEC-05-2023-0074
- Arora, N., Rana, M., & Prashar, S. (2023). How Does Social Media Impact Consumers' Sustainable Purchase Intention?. *Review of Marketing Science*, 21(1), 143-168. DOI: 10.1515/roms-2022-0072
- Baines, T., Brown, S., Ornella, B., & Ball, P. (2012). Examining Green Production and Its Role within the Competitive Strategy of Manufacturers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(1), 53-87. DOI: 10.3926/jiem.405
- Cattapan, T., Vilaisri, S., & Chinchanchokchai, S. (2023). The Influence of Social Media Influencers (SMI) on the Pro-Environmental Behavior of Thai Generation Y Regarding the Purchase of Electric Vehicles. *ABAC Journal*, 43(2), 77-91. DOI: 10.14456/abacj.2023.16
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Chaudhuri, S. (2022). The Impact of Dynamic Capability on Business Sustainability of Organizations. *FIIB Business Review*, 11(4), 455-467. DOI: 10.1177/23197145221107432
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070
- Fait, M., Meissner, D., Gregori, G. L., Monge, F., & Cillo, V. (2022). To Act or to React? The Role of Responsiveness in Corporate Social Performance Disclosure in Preventing Plastic Pollution in the Travel and Tourism Sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 2065-2082. DOI: 10.1002/csr.2302
- Galiano-Coronil, A., Blanco-Moreno, S., Tobar-Pesantez, L. B., & Gutiérrez-Montoya, G. A. (2023). Social Media Impact of Tourism Managers: A Decision Tree Approach in Happiness, Social Marketing and Sustainability. *Journal of Management Development*, 42(6), 436-457. DOI: 10.1108/JMD-04-2023-0131
- Garner, B. (2022). Using Digital Communications to Manage the Farmers' Market Brand Image. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(2), 420-439. DOI: 10.1108/JRME-05-2020-0051

- Garner, B., & Mady, A. (2023). Social Media Branding in the Food Industry: Comparing B2B and B2C Companies' Use of Sustainability Messaging on Twitter. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(11), 2485-2504. DOI: 10.1108/JBIM-09-2022-0418
- Gupta, S., Nawaz, N., Alfalah, A. A., Muneer, S., & Ahmad, N. (2021). The Relationship of CSR Communication on Social Media with Consumer Purchase Intention and Brand Admiration. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1217-1230. DOI: 10.3390/jtaer16050068
- Helm, S., & Little, V. (2022). Macromarketing Our Way to a Zero-Carbon Future. *Journal of Macromarketing*, 42(2), 262-266. DOI: 10.1177/02761467221088254
- Hermann, E. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good – An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 43-61. DOI: 10.1007/s10551-021-04843-y
- Hodson, J., Dale, A., Jost, F., & Clifton-Ross, J. (2020). Sustainability Issue Communication and Student Social Media Engagement: Recommendations for Climate Communicators. *Journal of Digital and Social Media Marketing*, 8(3), 277-290.
- Hornig, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., & Hu, D.-C. (2022). Role of Big Data Capabilities in Enhancing Competitive Advantage and Performance in the Hospitality Sector: Knowledge-Based Dynamic Capabilities View. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 22-38. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.02.026
- Hornig, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., & Ng, Y.-L. (2023). Modelling Competitive Advantage Using the Concepts of Big Data and Social Media to Develop a Sustainability Strategy. *Tourism Review*, 78(3), 712-725. DOI: 10.1108/TR-01-2022-0012
- Kapoor, P. S., Balaji, M. S., & Jiang, Y. (2021). Effectiveness of Sustainability Communication on Social Media: Role of Message Appeal and Message Source. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 49-972. DOI: 10.1108/IJCHM-09-2020-0974
- Kapoor, P. S., Balaji, M. S., & Jiang, Y. (2023). Greenfluencers as Agents of Social Change: The Effectiveness of Sponsored Messages in Driving Sustainable Consumption. *European Journal of Marketing*, 57(2), 533-561. DOI: 10.1108/EJM-10-2021-0776
- Kapoor, P. S., Balaji, M. S., Jiang, Y., & Jebarajakirthy, C. (2022). Effectiveness of Travel Social Media Influencers: A Case of Eco-Friendly Hotels. *Journal of Travel Research*, 61(5), 1138-1155. DOI: 10.1177/00472875211019469
- Kautish, P., & Khare, A. (2022). Antecedents of Sustainable Fashion Apparel Purchase Behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 39(5), 475-487. DOI: 10.1108/JCM-04-2020-3733
- Kotler, P. H., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley John & Sons.
- Kushwaha, B. P., Kaur, G., Singh, N., & Sharma, A. (2022). Integrating Employees, Customers and Technology to Build an Effective Sustainable Marketing Strategy. *Sustainable Society*, 14(4), 310-322. DOI: 10.1504/IJSSOC.2022.127985
- Kwon, K., & Lee, J. (2021). Corporate Social Responsibility Advertising in Social Media: A Content Analysis of the Fashion Industry's CSR Advertising on Instagram. *Corporate Communications*, 26(4), 700-715. DOI: 10.1108/CCIJ-01-2021-0016
- Leitner, K. (2010). *Balanced Sustainability Marketing*. Verlag.
- Lu, Q. S., & Miller, R. (2019). How Social Media Communications Combine with Customer Loyalty Management to Boost Green Retail Sales. *Journal of Interactive Marketing*, 46(1), 87-100. DOI: 10.1016/j.intmar.2018.12.005
- Lumby, N., & Ngwenyama, O. (2023). Online Sustainability Claims: Lessons from High-Scoring B Corporations in the Canadian Food and Beverage Sector. *Corporate Communications*, 28(6), 842-856. DOI: 10.1108/CCIJ-10-2022-0125
- Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable Marketing*. Prentice Hall.
- Mathaisel, D. F. X., & Comm, C. L. (2020). The Contribution of Analytic Visualizations to the Marketing of Sustainable Products. *Journal of Marketing Analytics*, 8(1), 31-38. DOI: 10.1057/s41270-019-00066-3
- Mączyńska, E., & Okoń-Horodyńska, E. (2020). Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej. Wyzwania, szanse i zagrożenia. *Przegląd Organizacji*, 1, 9-21. DOI: 10.33141/po.2020.01.01

- Ostrowska, I. (2016). Koncepcja marketingu zrównoważonego. W: Rosa, G., Perenc, J., & Ostrowska, I. (Red.). *Marketing przyszłości* (s. 299-313). C.H. Beck.
- Pabian, A. (2013). Działalność promocyjna w koncepcji sustainability. *Marketing i Rynek*, 8, 12-17.
- Pardo, C., Wei, R., & Ivens, B. S. (2022). Integrating the Business Networks and Internet of Things Perspectives: A System of Systems (Sos) Approach for Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, 104, 258-275. DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.04.012
- Peter, M. K., & Vecchia, M. D. (2021). The Digital Marketing Toolkit: A Literature Review for the Identification of Digital Marketing Channels and Platforms. W: Dornberger, R. (Ed.). *New Trends in Business Information Systems and Technology* (s. 251-265). Springer.
- Poddar, N., & Agarwal, D. (2019). A Comparative Study of Application Effectiveness between Digital and Social Media Marketing for Sustainability of Start-ups. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 12(2), 50-54.
- Pritchard, A. (1969). Statistical Bibliography or Bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348-349.
- Rach, M., & Scott, R. (2019). The Use of Virtual Reality in Marketing: Exploring the Need for Technology and Language Adaptation to Create High Quality Immersive Experiences. W: Rocha, Á., Reis, J., Peter, M., & Bogdanović, Z. (Eds.). *Marketing and Smart Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies* (s. 67-77), 167. Springer. DOI: 10.1007/978-981-15-1564-4_8
- Ramtiyal, B., Garg, P., Johari, S., Rathore, A. P. S., & Thakrey, A. (2023). Investigating the Effects of Corporate Social Responsibility on Sustainable Consumer Purchase Behavior. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 17(1), 1-27. DOI: 10.1108/JGOSS-03-2023-0014
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). Ecological Imperatives and the Role of Marketing. W: Polonsky, M. J., & Mintu-Wimsatt, A. (Eds.). *Environmental marketing* (s. 3-20). The Haworth Press.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable Marketing: Market-Driving, Not Market-Driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165. DOI: 10.1177/0276146720961836
- Sun, Y., Leng, K., & Xiong, H. (2022). Research on the Influencing Factors of Consumers' Green Purchase Behavior in the Post-Pandemic Era. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103118. DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103118
- Tanford, S., Kim, M., & Kim, E. J. (2020). Priming Social Media and Framing Cause-Related Marketing to Promote Sustainable Hotel Choice. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1762-1781. DOI: 10.1080/09669582.2020.1760287
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Zafar, A. U., Shen, J., Ashfaq, M., & Shahzad, M. (2021). Social Media and Sustainable Purchasing Attitude: Role of Trust in Social Media and Environmental Effectiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102751. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102751

Wkład autorów: Elwira Duś-Prieto – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

NEW TECHNOLOGIES IN SUSTAINABLE MARKETING – BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract: The aim of this article is to analyze the existing scientific achievements in the application of new technologies in sustainable marketing. This evaluation elucidates the essence, role, and significance of these technologies in the framework of sustainable marketing. Additionally, the article delineates potential directions for future research in this field. The employed methodological approach encompasses a comprehensive analysis of selected scientific publications, adhering to established bibliometric analysis procedures. To enhance the robustness of the findings through data triangulation, data from the World Wide Web was examined, incorporating insights from business practitioners. The literature review facilitated the identification of two principal research directions in this area. The first direction focuses on the utilization of social media to foster pro-environmental attitudes and behaviors aligned with sustainable development principles, thereby enhancing the effectiveness of marketing communications and influencing consumer purchasing decisions. The second direction examines these issues through the lens of corporate social responsibility, building competitive advantage, and the impact of the use of modern technologies on shaping the company's image, and augmenting brand value.

Keywords: sustainable development goals, CSR, technological marketing, sustainable marketing, new technologies, SDG, social media, corporate social responsibility

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



UWARUNKOWANIA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI EMERYTALNYCH NA PRZYKŁADZIE PRACOWNICZYCH PLANÓW KAPITAŁOWYCH W POLSCE

Roman Garbiec^{1*}


¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

Streszczenie: Podejmowanie decyzji emerytalnych nierozzerwalnie związane jest z regułą fakultatywności w polskim systemie ubezpieczeń społecznych. Fakultatywność w polskim systemie ubezpieczeń występuje przede wszystkim w trzecim filarze emerytalnym i tam też podejmowane są określone decyzje emerytalne, których konsekwencją jest uczestniczenie lub wystąpienie z danego programu emerytalnego. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja jednego z fakultatywnych elementów trzeciego filaru emerytalnego w Polsce (Pracowniczych Planów Kapitałowych – PPK) w kontekście podejmowania decyzji emerytalnych. W badaniu zastosowano metodę badań ilościowych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Do realizacji pełnego badania wykorzystano dwa osobne kwestionariusze ankiety w wersji elektronicznej: jeden przeznaczony dla uczestników (pracowników), drugi skierowany do kreatorów PPK (pracodawców). Jak wykazało przeprowadzone badanie, podejmowanie decyzji emerytalnych jest procesem dynamicznym, w którym istnieją możliwości zwiększenia zainteresowania tym dobrowolnym elementem polskiego systemu emerytalnego, ale bez angażowania się w ten proces pracodawców, którzy najchętniej scedowaliby tylko na swoich pracowników finansowanie tego elementu. Taka postawa pracodawców oraz niezbyt wysoka świadomość konieczności uczestniczenia w PPK wśród pracowników niestety budzą wątpliwości co do zabezpieczenia finansowego przyszłych seniorów.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji emerytalnych, pracodawcy (kreatorzy PPK), pracownicy (uczestnicy PPK), Pracowniczy Plan Kapitałowy, system emerytalny

Kod klasyfikacji JEL: I21, I38, I29

¹ Roman Garbiec, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-201 Częstochowa, Polska, roman.garbiec@pcz.pl,

 <https://orcid.org/0000-0001-9868-6204>

* Autor korespondencyjny: Roman Garbiec, roman.garbiec@pcz.pl

Wprowadzenie

Podjęcie decyzji emerytalnych nierozdzielnie związane jest z regułą fakultatywności wprowadzoną w 1999 roku w polskim systemie ubezpieczeń społecznych. Od początków funkcjonowania systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce system ten z zasady był obligatoryjny. Dopiero zmiany związane z wprowadzeniem reformy systemowej spowodowały, że do polskiego ustawodawstwa w tym zakresie weszły elementy dobrowolne. Pierwszym takim przypadkiem było wprowadzenie w 1997 roku Pracowniczych Planów Emerytalnych jako elementu trzeciego filaru emerytalnego (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych). Kolejnym przykładem fakultatywności było wprowadzenie w 1998 roku w ustawie o systemie ubezpieczeń społecznych dobrowolnych ubezpieczeń chorobowych dla niektórych grup ubezpieczonych (np. dla osób prowadzących działalność gospodarczą lub osób współpracujących) (Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych). Kolejny przypadek fakultatywności w polskim systemie ubezpieczeń społecznych to wprowadzenie w 2004 roku Indywidualnych Kont Emerytalnych oraz Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Społecznego (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Indywidualnym Koncie Emerytalnym i Indywidualnym Koncie Zabezpieczenia Emerytalnego). Przedostatnią zmianą w systemie, wprowadzoną w 2013 roku, było zniesienie obligatoryjności udziału w drugim filarze emerytalnym (Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych). Ostatnim przypadkiem fakultatywności było wprowadzenie do drugiego filaru emerytalnego Pracowniczych Planów Kapitałowych uchwalone w 2018 roku (Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o Pracowniczych Planach Kapitałowych). Jak wynika z przedstawionej chronologii, fakultatywność w polskim systemie ubezpieczeń zasadniczo występowała w trzecim filarze emerytalnym i tam też podejmowane są decyzje emerytalne, których konsekwencją jest uczestniczenie lub wystąpienie z określonego programu emerytalnego. Przedmiotowe decyzje emerytalne podejmowane są z większą lub mniejszą wiedzą na temat systemu emerytalnego osób będących podmiotami w tym procesie, czyli pracodawców (którzy zostali zobowiązani do tworzenia tych planów) i ich uczestników (pracowników). W przypadku pracodawców fakultatywność realizowana jest poprzez pozostawienie im możliwości wyboru firm zarządzających finansami PPK, a w przypadku uczestników jest to możliwość przystępowania lub występowania z planu. Analiza przeprowadzonego badania ma wskazać, jakie czynniki wpływają na podejmowane decyzje emerytalne uczestników PPK oraz jakie działania podejmowane są przez pracodawców w zakresie zarządzania środkami finansowymi PPK. W polskich realiach funkcjonowania PPK decyzje emerytalne uczestników związane są z wieloma finansowymi oczekiwaniami z ich strony, między innymi są to: wyższe wpłaty pracodawców, niższe wpłaty uczestników, przejrzystość systemu, dopłaty ze strony państwa, korzystniejsze warunki wypłaty środków, gwarancja, że środki nie zostaną przejęte przez państwo, gwarancja zwrotu wpłaconego kapitału, indywidualne wybieranie przez uczestnika instytucji zarządzającej jego środkami, możliwość wycofania części środków bez konieczności ich zwrotu do PPK, możliwość czasowego zawieszania wpłat.

Przegląd literatury

Geneza i konstrukcje systemów emerytalnych

Już kilkadziesiąt lat temu Horlick (1987) zauważył, że europejskie (publiczne) systemy zabezpieczenia społecznego (które sięgają początków XX wieku) nie miały i nadal nie mają adekwatnego świadczenia na starość. Zainteresowanie społeczeństwa zwróciło się zatem ku sektorowi prywatnemu jako formie uzupełniającej publiczne systemy. Świadczenie publiczne w formie ryczałtowej dla wszystkich pracowników lub mieszkańców zostało przyjęte przez niektóre kraje, w tym Wielką Brytanię, Szwecję i Kanadę. Intencją wprowadzenia tych rozwiązań było zapewnić świadczenia na poziomie minimum egzystencji. Pod koniec lat pięćdziesiątych XX wieku powszechne świadczenia ryczałtowe były przez niektóre kraje uznane za niewystarczające, więc państwa te dodały drugą warstwę świadczeń emerytalnych związaną z zarobkami. To rozwiązanie przyjęły wówczas Kanada, Dania, Finlandia, Norwegia i Szwecja. Natomiast takie kraje jak Austria, Francja, Republika Federalna Niemiec i Włochy miały jednowarstwowe, składkowe systemy zależne od dochodów. Cztery główne typy składkowych systemów emerytalnych zależnych od dochodów to:

1. stosunkowo wysoki poziom świadczeń ryczałtowych z rozbudowanym systemem prywatnych emerytur (np. Holandia);
2. system emerytalny związany z zarobkami z ograniczonym prywatnym systemem emerytalnym (np. Republika Federalna Niemiec);
3. system zabezpieczenia społecznego uzależniony od dochodów i prawie powszechny prywatny system emerytalny (np. Francja);
4. system wielopoziomowy z warstwą uniwersalną, drugą warstwą zależną od zarobków oraz prywatne emerytury dla wszystkich zorganizowanych pracowników (np. Szwecja).

Dopiero niedawno ubezpieczenia społeczne i prywatne emerytury zaczęto postrzegać łącznie jako całościowy pakiet świadczeń z zabezpieczenia społecznego. Obecna debata emerytalna koncentruje się na tym, jaki mix emerytur publicznych i prywatnych jest pożądanym z punktu widzenia utrzymania odpowiednich dochodów w okresie starości. Nowym elementem w tym zakresie jest rosnące poparcie dla „trzeciego filaru indywidualnego oszczędzania nie tylko jako uzupełnienia, ale jako alternatywy dla ubezpieczenia społecznego” (Horlick, 1987).

Jak zauważa Rutkowski (2021), z teoretycznego punktu widzenia każdy system emerytalny styka się z twardym dylematem, którego sednem jest niemożność jednoczesnego zaspokojenia jego podstawowych celów, którymi są:

- odpowiedni (adekwatny do indywidualnych potrzeb) poziom emerytur;
- stabilność (podtrzymywalność) systemu emerytalnego, czyli jego zdolność do funkcjonowania przez wiele lat bez naruszania umów w oparciu o solidne podstawy finansowe;
- odpowiedni wiek emerytalny (wiek, w którym pracownicy przechodzą na emeryturę), zgodny z indywidualnymi potrzebami i powszechnymi oczekiwaniami.

Realizacja tych celów zapewnia efektywne funkcjonowanie systemów emerytalnych. Aby tak to funkcjonowało, stosowane są różne teoretyczne koncepcje rozwoju tych systemów. Na przykład trzyfilarowa koncepcja Banku Światowego (World

Bank, 1994) wychodzi z założenia, że świadczenia emerytalne mogą być finansowane z podatków (składek) lub oszczędności, a poszczególne części systemu emerytalnego mogą być administrowane przez instytucje publiczne lub prywatne. Ponadto uczestnictwo w poszczególnych filarach może być obowiązkowe lub dobrowolne. Na tej podstawie Bank Światowy rekomendował, aby system emerytalny bazował na trzech filarach. Pierwszy filar miał być obowiązkową, opierającą się na publicznie zarządzanym modelu pay-as-you-go częścią systemu emerytalnego. Jego rozmiary miały być niewielkie i zapewniać minimalny poziom świadczeń. Drugi filar, również obowiązkowy, miał być administrowany przez instytucje prywatne i bazować na finansowaniu kapitałowym. Filar ten mógł mieć formę grupowych programów zakładowych lub indywidualnych oszczędności. Podobnie jak filar drugi, również trzeci filar mogłyby tworzyć programy zakładowe lub indywidualne. Miał być on jednak całkowicie dobrowolny i służyć zwiększeniu poziomu przyszłych świadczeń. Klasyczna koncepcja trzyfilarowa uległa modyfikacji w 2005 roku, kiedy to sformułowano propozycję pięcioletniego systemu emerytalnego. Nowa koncepcja miała uwzględniać odmienny charakter uczestnictwa w systemie emerytalnym różnych grup docelowych, np. osoby ubogie, pozostające w szarej strefie. W ujęciu tym dodano bezskładkowy, gwarantujący minimalne świadczenia filar zerowy skierowany do ogółu społeczeństwa oraz czwarty filar obejmujący wszelkie formy gromadzenia kapitału emerytalnego (zarówno finansowe, jak i niefinansowe) i wsparcie rodziny w ramach systemu naturalnego². Natomiast w koncepcji Międzynarodowej Organizacji Pracy (Gillion, 1999) system emerytalny tworzą cztery poziomy:

1. uniwersalna lub uznaniowa emerytura minimalna zapewniająca ochronę przed ubóstwem (tzw. poziom zerowy);
2. obowiązkowy, publicznie zarządzany i finansowany ze składek niefinansowy (pay-as-you-go) plan emerytalny o zdefiniowanym świadczeniu, zapewniający godziwą stopę zastąpienia;
3. co do zasady obowiązkowy, prywatnie zarządzany, indywidualny lub pracowniczy finansowy plan emerytalny o zdefiniowanej składce, umożliwiający podniesienie stopy zastąpienia do pożądanego poziomu;
4. w pełni dobrowolny, finansowy plan emerytalny o zdefiniowanej składce umożliwiający indywidualizację alokacji dochodu w cyklu życia (Jedynak, 2019; Wang et al., 2014).

Pracownicze Plany Kapitałowe jako element systemów emerytalnych

Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK), jako jedna z form Pracowniczych Planów Emerytalnych i jednocześnie element trzeciego filaru emerytalnego według koncepcji Banku Światowego z 1994 roku albo czwartego poziomu systemu emerytalnego według koncepcji Międzynarodowej Organizacji Pracy z 2005 roku, były na przestrzeni kilkudziesięciu lat przedmiotem licznych analiz. Między innymi kamieniami milowymi w tej dyskusji są według Jakubowskiego (2022) następujące prace

² Szczegóły tego rozwiązania zaprezentowane były w (Holzmann & Hinz, 2005).

(Barr & Diamond, 2006; Blommestein et al., 2009; Orenstein, 2008 etc.). Zapewnienie bezpiecznej emerytury wymaga skutecznego jej planowania. W praktyce oznacza to, że kluczowe są trzy zasadnicze kroki: ludzie muszą dokonać dokładnej oceny przewidywanych potrzeb emerytalnych; rozwinąć jasne zrozumienie dochodu emerytalnego, do którego można być uprawnionym z emerytur i ubezpieczeń społecznych; oraz określić, jakie korekty są wykonalne, jeżeli przewiduje się, że potrzeby przekroczą dochód emerytalny.

W praktyce planowanie emerytury okazuje się dla wielu starszych osób perspektywą trudną i często zniechęcającą (Ameriks et al., 2003; Lusardi & Mitchell, 2007; Lusardi & Mitchell, 2009). W rezultacie wiele gospodarstw domowych boryka się ze znacznymi niedoborami oszczędności emerytalnych, zwłaszcza wśród pracowników o niskich dochodach, kobiet, mniejszości i osób najmniej wykształconych (Bernheim, 1998; Mitchell & Moore, 1998; Rohwedder & Van Soest, 2006). Jednym z możliwych wyjaśnień takiej niepewności emerytalnej może być to, że wiele osób nie rozumie struktury świadczeń z ubezpieczeń społecznych i tego, jak zmieniają się one w zależności od tego, kiedy się o nie ubiegają (Chan & Stevens, 2008; Gustman & Steinmeier, 2004a; Gustman & Steinmeier, 2004b; Gustman et al., 2008; Lusardi et al., 2010; Scholz, 2006). Bezpieczeństwo może oczywiście wpłynąć na ich zachowania w zakresie oszczędzania i wydawania pieniędzy, zwłaszcza w okresie zbliżania się do wieku emerytalnego, i kształtować ich bezpieczeństwo finansowe (lub jego brak) w późniejszym życiu (Jedynak, 2022). Problematykę tę prezentowali w publikacjach między innymi Greenwald et al. (2010).

Zdaniem Jedynaka (2022) istnieją trzy podstawowe elementy, które decydują o uczestnictwie jednostki w systemie emerytalnym:

1. gromadzenie oszczędności (praw emerytalnych) w okresie aktywności zawodowej;
2. wypłaty tych oszczędności na emeryturze;
3. moment rozdzielenia tych dwóch okresów, czyli wiek zakończenia aktywności zawodowej i przejścia na emeryturę. Wskazane elementy obejmują najważniejsze parametry systemu emerytalnego i jako takie są kluczowymi obszarami decyzji emerytalnych. Decyzje te mogą być podejmowane zarówno przez państwo, jak i indywidualnie przez każdego uczestnika systemu emerytalnego; jednak decyzyjny charakter osób fizycznych jest ograniczony przez obowiązujące prawo.

Według Błaszczyk (2020) analiza polskiego systemu emerytalnego wskazuje na brak spójności pomiędzy niektórymi rozwiązaniami wprowadzonymi reformą emerytalną z 1999 roku i ujawnia brak konsekwencji w sposobie przeprowadzenia reformy. Zrealizowane przez nią badanie pokazało, że w obecnej sytuacji demograficznej kraju wskazane jest dodatkowe oszczędzanie na starość i jest to konieczne zarówno ze względów ekonomicznych, jak i społecznych. Jednak systemowe rozwiązania oferowane przez rząd wydają się mieć głównie charakter krótkoterminowy i nie stwarzają wystarczających zachęt dla uczestników programów emerytalnych do przystępowania do nich. Zdaniem Prusika (2021) głównym celem wdrożenia PPK jest utworzenie efektywnego, dobrowolnego kapitałowego programu emerytalnego. W dyskursie politycznym PPK są najczęściej przedstawiane jako sposób

na zapewnienie godziwych emerytur i mają na celu uzupełnienie emerytur publicznych dochodami z własnych oszczędności emeryta. W dyskursie gospodarczym PPK postrzegane są jako alternatywa dla istniejącego produktu długoterminowego oszczędzania na cele emerytalne, który dzięki zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań wywodzących się z ekonomii behawioralnej miałby przekonać do dobrowolnego oszczędzania na emeryturę i przyczynić się do ujednoczenia powszechnego systemu emerytalnego.

Natomiast Bednorz (2022), prezentując artykuł o funkcjonowaniu w Polsce PPK w latach 2019-2022, stwierdza, że PPK mają służyć gromadzeniu prywatnych oszczędności emerytalnych w ramach trzeciego filaru i poszerzeniu katalogu dostępnych produktów oraz zmienić strukturę alokacji aktywów emerytalnych. Analiza literatury przedmiotu przeprowadzona na potrzeby jego artykułu wykazała, że dotychczasowe publikacje skupiały się głównie na miejscu PPK w polskim systemie emerytalnym i mechanizmach ich funkcjonowania. Nie analizowano problematyki członkostwa i motywacji członków planu. Jednak jak wykazał Pogonowski (2023), mieszkańcy Pomorza Środkowego licznie rezygnują z uczestnictwa w PPK ze względu na niskie zaufanie do rządu, niestabilność prawa oraz stosunkowo niski poziom wiedzy na temat oszczędzania na przyszłą emeryturę.

W zakresie zagadnień finansowych badania przeprowadzone w ostatnich latach przez Dawidowicza (2020) wykazały, że polityka inwestycyjna podmiotów zarządzających finansami PPK jest podobna i może zwiększyć oszczędności emerytalne Polaków. Ale jednocześnie postuluje on także potrzebę zwiększania wiedzy uczestników w zakresie konieczności oszczędzania na emeryturę oraz o formach tego oszczędzania.

Na kwestie opłacalności uczestnictwa w PPK dla przyszłych emerytów, małego zainteresowania planami oraz znajomości ich założeń zwraca uwagę w swoim artykule Koćwin (2023). Według niej największymi beneficjentami PPK są instytucje działające na rynku finansowym oraz związane z nimi elity gospodarcze i polityczne. Dzięki PPK co roku na rynek finansowy będzie wpływał ogromny (10-15 mld zł) strumień pieniędzy z wynagrodzeń pracowników i środków publicznych, a emerytury pochodzące z inwestycji na rynku finansowym nie zapewnią zabezpieczenia na starość. Jej zdaniem jest to loteria, z której korzysta tylko jedna strona, natomiast druga, czyli przyszły emeryt, poniesie koszty i straty.

Odmiennego zdania jest Błaszczak (2020), który twierdzi, że jako program dodatkowego, prywatnego oszczędzania emerytalnego PPK ma potencjał, by przynajmniej częściowo załagodzić skutki negatywnych dla powszechnego systemu emerytalnego trendów (szczególnie demograficznego). Jednak by było to możliwe, uczestnictwo w PPK musi być stosunkowo powszechne.

Metodyka badawcza

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja najnowszego fakultatywnego elementu trzeciego filaru emerytalnego w Polsce (Pracowniczych Planów Kapitałowych) w kontekście podejmowania decyzji emerytalnych.

Problemem badawczym prezentowanym w niniejszym artykule jest: podejmowanie decyzji emerytalnych w odniesieniu do PPK – czynniki wpływające, proponowane zmiany. A w szczególności znalezienie odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jakich zmian chcieliby dokonać pracodawcy w funkcjonowaniu PPK?
- Jakie czynniki decydowały o przystąpieniu do PPK i jakie ewentualne zmiany mogą spowodować pozostanie uczestników w planie?

Przed analizą zebranego materiału badawczego sformułowano następujące hipotezy robocze:

Hipoteza 1: Podstawowym kierunkiem zmian w funkcjonowaniu PPK według pracodawców jest obniżenie ich obciążeń finansowych.

Hipoteza 2: Podstawowym motywatorem decydującym o przystąpieniu do PPK jest finansowanie części wpłat przez pracodawców i budżet państwa, a pozostanie w PPK jest możliwe dzięki odpowiednim gwarancjom finansowym.

W badaniu zastosowano metodę badań ilościowych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Do realizacji pełnego badania wykorzystano dwa osobne kwestionariusze ankiety w wersji elektronicznej: jeden przeznaczony dla uczestników (pracowników), składający się z 20 pytań merytorycznych, i drugi, skierowany do kreatorów PPK (pracodawców), zawierający 24 pytania. Badanie przeprowadzono na przełomie czerwca i lipca 2022 roku. W badaniu ankietowym dotyczącym opinii na temat funkcjonowania Pracowniczych Planów Kapitałowych wzięło udział 821 pracowników oraz 134 pracodawców. Dobór próby był losowy.

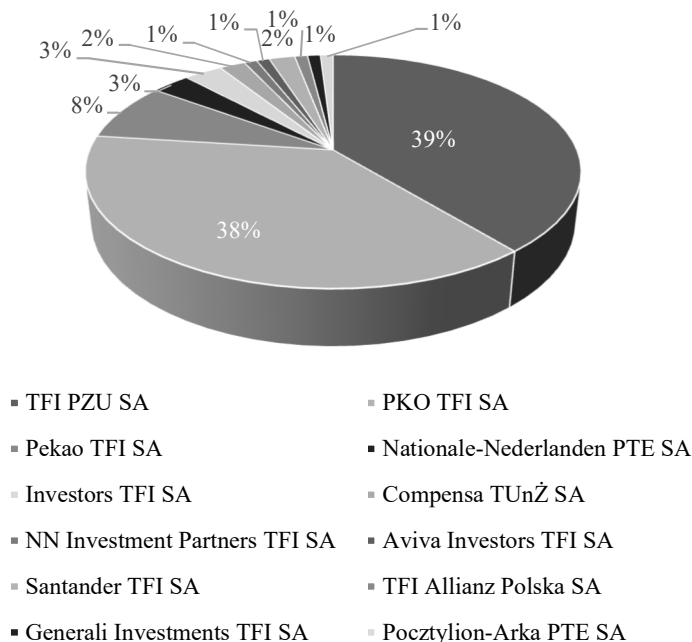
Wyniki badań

Do decyzji podejmowanych przez kreatorów (pracodawców) i uczestników PPK należą przede wszystkim decyzje o wyborze określonej firmy zarządzającej finansami uczestników oraz o ewentualnych zmianach w tym zakresie. Natomiast do podstawowych decyzji podejmowanych przez uczestników (pracowników) zalicza się decyzje o przystąpieniu lub ewentualnej rezygnacji z udziału w planie.

Decyzje podejmowane przez kreatorów PPK

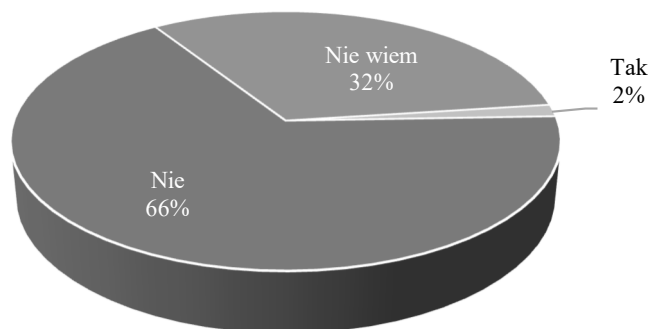
Decyzje pracodawców co do wyboru firmy zarządzającej finansami PPK zaprezentowano na Rysunku 1. Pracodawcy będący kreatorami PPK podejmują decyzje związane z powierzeniem zarządzania finansami określonym podmiotom finansowym. W przeprowadzonym badaniu zostali zapytani, jakim podmiotom powierzyli zarządzanie środkami uczestników planu. Aż 39% pracodawców korzysta z usług TFI PZU SA, 38% z PKO TFI SA, a na kolejnym miejscu jest Pekao TFI SA z 8-procentowym udziałem. Pozostałe instytucje finansowe osiągnęły znacznie mniejszy udział w zarządzaniu finansami PPK.

Kolejnym pytaniem skierowanym do pracodawców (Rysunek 2) było rozstrzygnięcie, czy zamierzają zmienić instytucję zarządzającą finansami ich pracowników.



Rysunek 1. Wybór pracodawców instytucji zarządzającej funduszami w PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

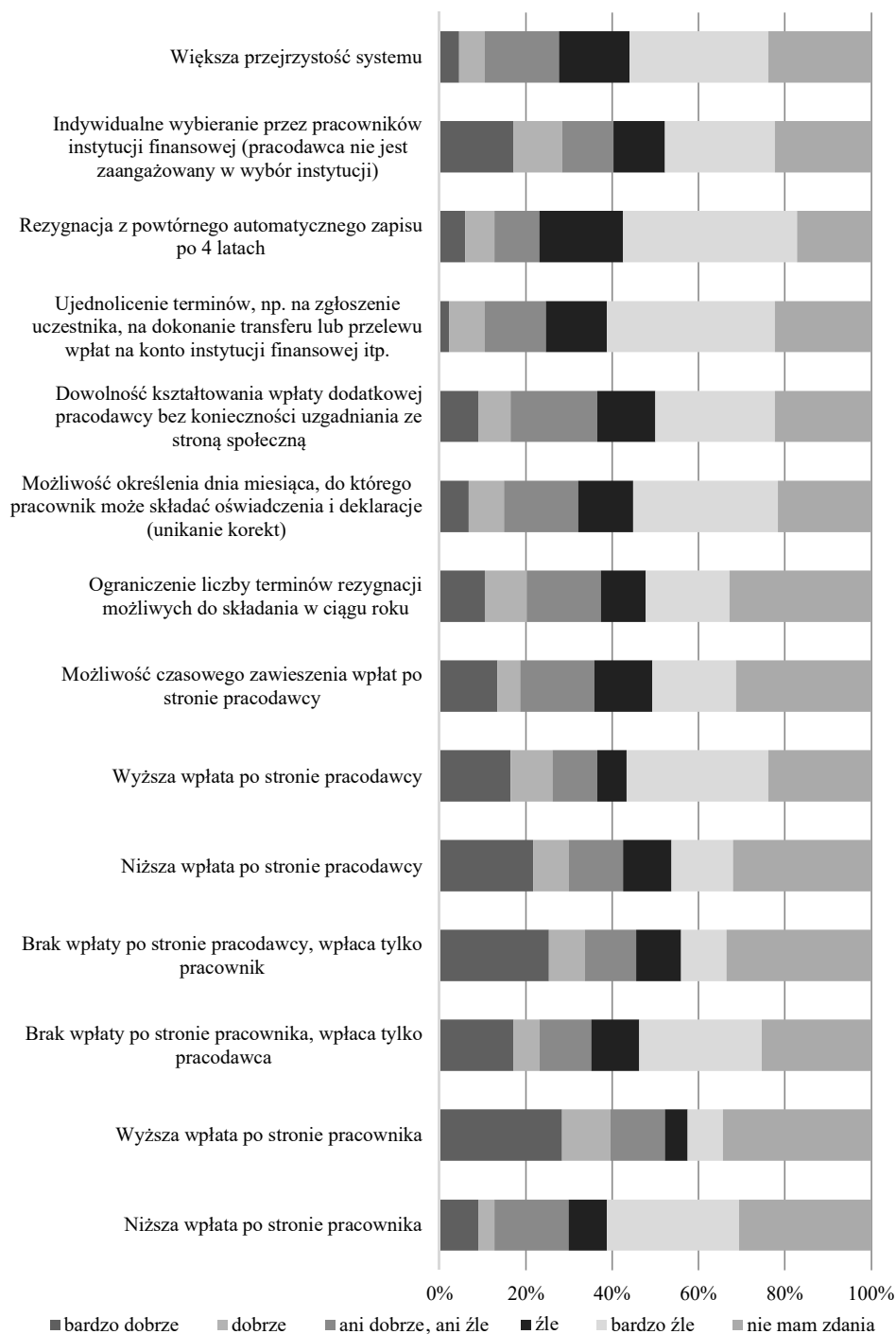


Rysunek 2. Decyzje zmieniające instytucję zarządzającą finansami PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

Jak wykazało badanie, aż 66% respondentów nie rozważa takiej zmiany, a 32% jeszcze nie wie, jaką decyzję podejmie w tej kwestii. Tylko 2% pracodawców rozważało dokonanie zmiany instytucji zarządzającej PPK.

Pracodawcy zostali także zapytani o kwestie zmian, które mogłyby wpłynąć na atrakcyjność PPK i proponowanych rozwiązań w polskim systemie emerytalnym (Rysunek 3).

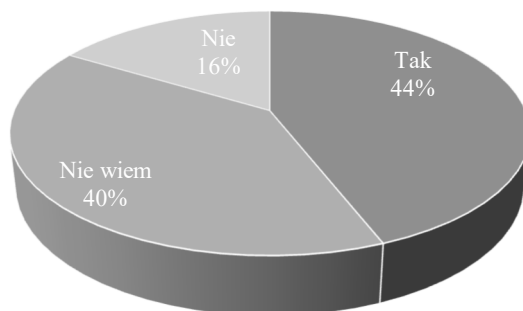


Rysunek 3. Potencjalne zmiany w zakresie funkcjonowania PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

Znaczna część pracodawców nie chciała lub nie mogła wskazać, jakie zmiany mogłyby uatrakcyjnić PPK tak, by zachęcić potencjalnych pracowników do uczestnictwa w tym planie. Ich oczekiwania w tym zakresie wskazały na zwiększenie zaangażowania finansowego pracowników lub przełożenia w całości obciążeń z tym związanych na uczestników.

Pracodawcy dostrzegają natomiast ewentualność dodatkowego zachęcania pracowników do zapewnienia sobie bezpiecznej egzystencji w wieku senioralnym (Rysunek 4).



Rysunek 4. Decyzje pracodawców o wprowadzeniu dodatkowego benefitu emerytalnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

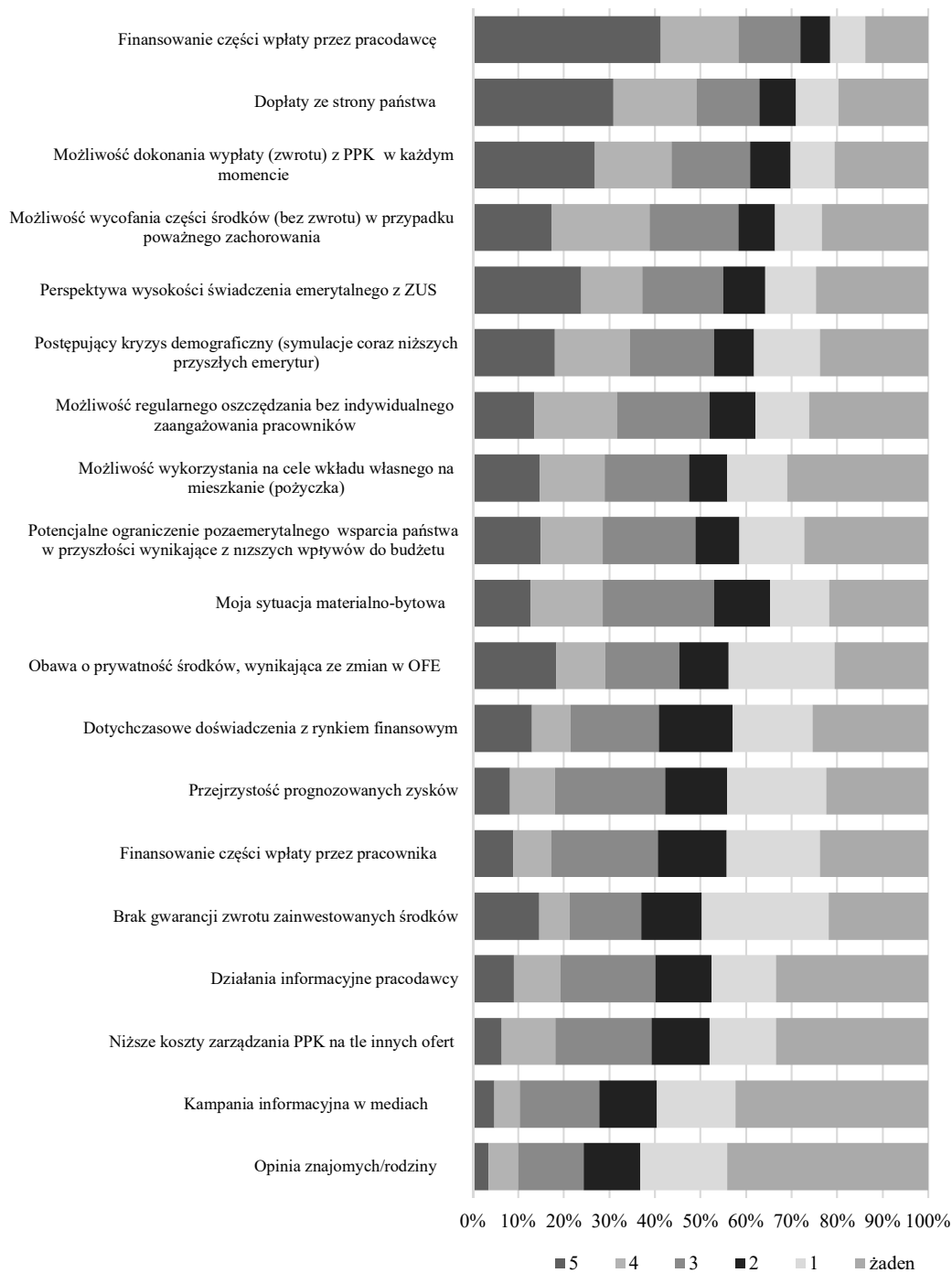
Respondenci wskazali w badaniu, że widzą potrzebę wprowadzenia innych benefitów emerytalnych (44%), tylko 16% respondentów było przeciwnego zdania. Aż 40% badanych nie wyraziło swojego zdania na ten temat.

Decyzje podejmowane przez uczestników PPK

Uczestnicy PPK odpowiadali w ankiecie na pytania odnośnie ich motywacji do przystąpienia oraz ewentualnej rezygnacji z uczestnictwa w planie (Rysunek 5).

Zdaniem uczestników podstawowymi motywatorami do przystąpienia do PPK były finansowanie części wpłat przez pracodawcę (58% wskazań) i dopłaty państwa (49% wskazań) oraz możliwość zwrotu środków z PPK w dowolnym momencie (44% wskazań). Natomiast demotywatorami do uczestniczenia w planie według pracowników były między innymi: brak gwarancji zwrotu wpłaconych środków (44% wskazań), konieczność opłacania części składki (36% wskazań) oraz brak przejrzystości prognozowanych zysków (35% wskazań).

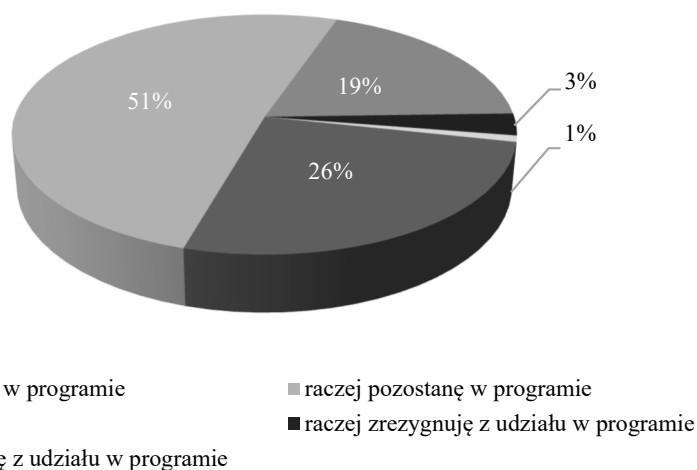
Na pytanie o ewentualne decyzje co do pozostania lub wystąpienia z PPK respondenci udzielili niejednoznacznych odpowiedzi (Rysunek 6).



Przyjęto skalę: 5 – zdecydowanie pozytywny – 4 – 3 – 2 – 1 – zdecydowanie negatywny, 0 – żaden.

Rysunek 5. Czynniki wpływające na podejmowanie decyzji o uczestnictwie w PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

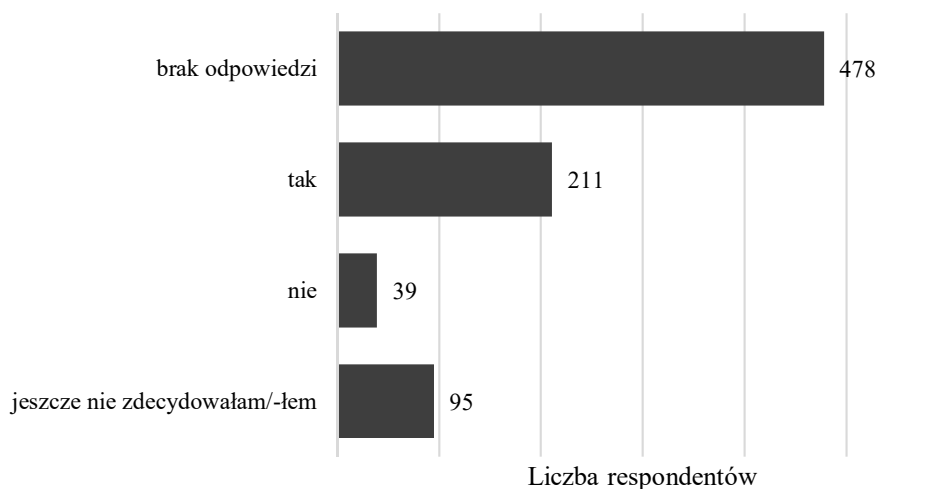


Rysunek 6. Decyzje o potencjalnym pozostaniu lub rezygnacji z PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

Respondenci będący uczestnikami PPK w większości (77%) byli przekonani, że pozostaną lub raczej pozostaną uczestnikami planu, a tylko 4% zamierza z niego zrezygnować. Co piąty respondent nie wyraził opinii na ten temat.

Interesujący jest jednak rozkład odpowiedzi respondentów, którzy dopiero będą uczestniczyć w automatycznym zapisie do PPK (Rysunek 7).

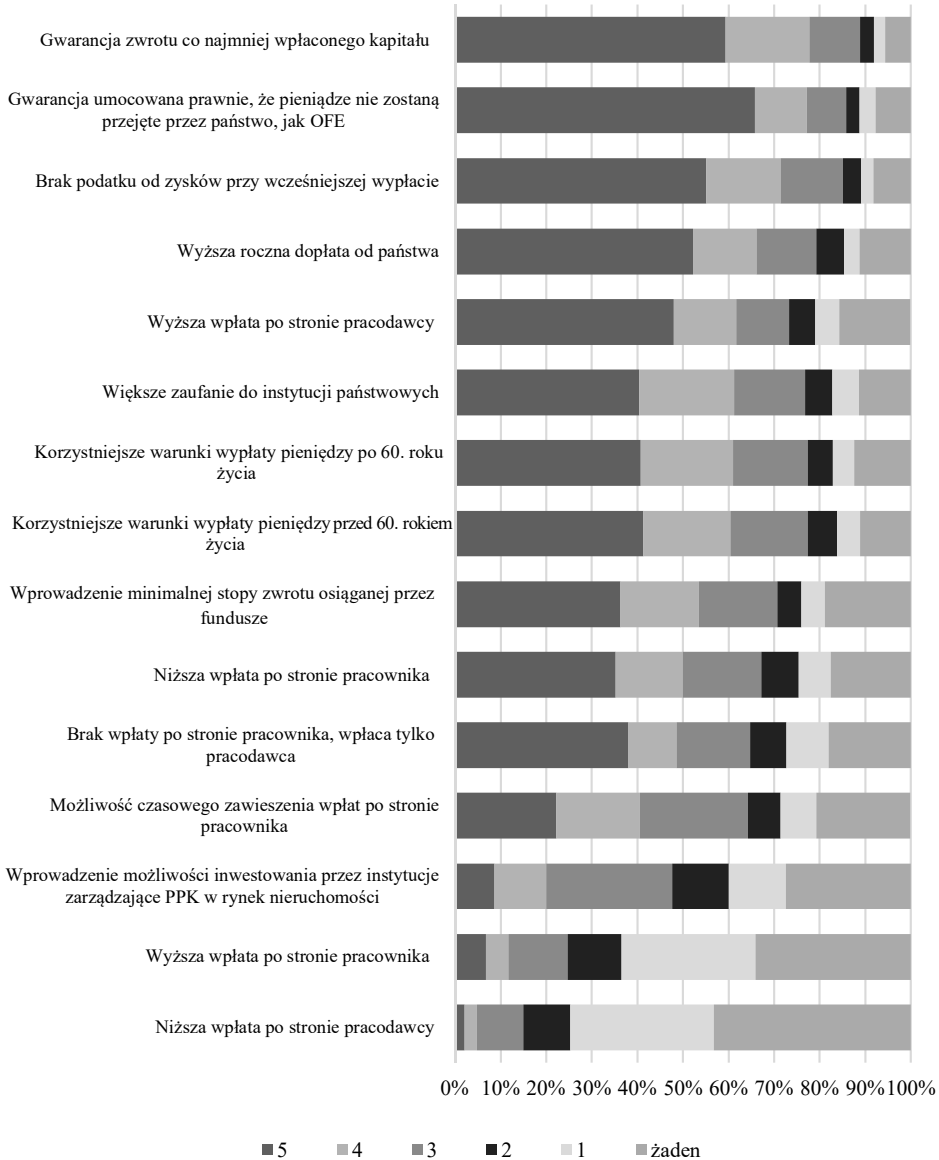


Rysunek 7. Decyzja o złożeniu deklaracji rezygnującej z PPK przy automatycznym zapisie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

Z badania wynika, że co czwarty respondent zamierza skorzystać z możliwości wystąpienia z planu. Połowa badanych nie mogła wskazać jednoznacznej odpowiedzi. Tylko 5% badanych jasno stwierdziło, że na pewno będzie uczestnikiem PPK.

Wśród pytań ankietowych poruszona została także kwestia zmian w funkcjonowaniu PPK, które mogłyby ewentualnie wpłynąć na zainteresowanie planem przyszłych uczestników (Rysunek 8).



Skala: 5 – zdecydowanie pozytywnie – 4 – 3 – 2 – 1 – zdecydowanie negatywnie, 0 – nie mam zdania.

Rysunek 8. Potencjalne zmiany motywujące dojęcia decyzji o pozostaniu w PPK

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dula et al., 2022)

Zdaniem badanych do zwiększenia zainteresowania uczestnictwem w PPK przyczyniłaby się przede wszystkim gwarancja zwrotu wpłaconego wkładu (aż 78% wskazań), gwarancja, że pieniędzy z PPK nie przejmie państwo (77% wskazań) oraz brak opodatkowania przy wypłacie (71% wskazań), a także wyższa dopłata od państwa dla każdego uczestnika (66% wskazań). Negatywnie na zainteresowanie PPK zdaniem respondentów wpływają niższe wpłaty pracodawców (47% wskazań), zbyt wysoka wpłata ze strony uczestników (41% wskazań) oraz wprowadzenie możliwości inwestowania w rynek nieruchomości (25% wskazań).

Podsumowanie

Podjęcie decyzji emerytalnych w polskim systemie emerytalnym z definicji wiąże się z uczestnictwem w dobrowolnych elementach tego systemu. Jak wykazują wcześniejsze badania (ISP, 2016), wiedza obywateli o funkcjonowaniu systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce jest znikoma, zwłaszcza odnośnie przyszłych świadczeń emerytalnych (po przeprowadzonej reformie w 1999 roku). Przyszli emeryci nie zdają sobie sprawy, że będą one dramatycznie niskie dla większości z nich. Podjęcie świadomych decyzji emerytalnych o uczestnictwie w fakultatywnych elementach polskiego systemu emerytalnego staje się więc koniecznością, by zagwarantować sobie możliwość przeżycia. Przeprowadzone badanie funkcjonowania PPK pozwala na zdiagnozowanie uwarunkowań tego procesu i powinno stanowić motywację do dalszej poprawy efektywności funkcjonowania tych planów.

Z przeprowadzonego badania wynika, że większość pracodawców nie zamierza dokonywać zmian swoich decyzji co do wyboru podmiotów zarządzających finansami uczestników PPK. Ponadto znaczna część pracodawców nie chciała lub nie mogła wskazać, jakie zmiany mogłyby uatrakcyjnić PPK. Ich sugestie w tym zakresie wskazały przeważnie na zwiększenie zaangażowania finansowego pracowników lub przełożenia w całości obciążeń z tym związanych na uczestników, co wywarłoby wręcz odwrotny skutek od zamierzonego celu. Pracodawcy dostrzegają natomiast ewentualność dodatkowego zachęcania pracowników do zapewnienia sobie bezpiecznej egzystencji w wieku senioralnym w formie wprowadzenia innych benefitów emerytalnych.

Podstawowym czynnikiem motywującym ich do przystąpienia do PPK jest finansowanie części wpłat przez pracodawcę, dopłaty ze strony państwa oraz możliwość dokonania wypłaty (zwrotu) z PPK w każdym momencie. Uczestnicy wskazywali, że do zwiększenia zainteresowania przystąpieniem do PPK przyczyniłoby się: gwarancja zwrotu co najmniej wpłaconego kapitału, prawnie umocowana gwarancja, że pieniądze nie zostaną przejęte przez państwo, jak OFE, brak podatku od zysków przy wcześniejszej wypłacie (wyższa roczna dopłata od państwa).

Podjęcie decyzji emerytalnych jest procesem dynamicznym, jak wykazało prezentowane badanie, istnieją możliwości zwiększenia zainteresowania tym dobrowolnym elementem polskiego systemu emerytalnego, ale bez zaangażowania się w ten proces pracodawców, którzy najchętniej scedowałiby tylko na swoich pracowników finansowanie tego elementu. Taka postawa pracodawców w połączeniu z niskim stanem

wiedzy pracowników o wysokości przyszłej emerytury (o czym świadczą dotychczasowe badania) – prezentowane w publikacjach naukowych – niestety budzi wątpliwości co do zabezpieczenia finansowego przyszłych seniorów. Ograniczeniami badawczymi były zbyt krótki okres funkcjonowania PPK w Polsce oraz liczba respondentów, która mogłaby być większa. Przeprowadzone badanie jest drugim od wprowadzenia PPK w 2018 roku i konieczne wydaje się kontynuowanie badania w kolejnych (cyklicznych) okresach czasu opinii pracodawców i pracowników w tym zakresie. Ciekawym kierunkiem tego typu badania byłoby sprawdzenie korelacji pomiędzy opiniami respondentów a ich stanem wiedzy o funkcjonowaniu filarów emerytalnych w Polsce.

Literatura

- Ameriks, J., Caplin, A., & Van Soest, A. (2003). Wealth Accumulation and the Propensity to Plan. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1007-1047. DOI: 10.3386/w8920
- Barr, N., & Diamond, P. (2006). The Economics of Pensions. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(1), 15-39. DOI: 10.1093/oxrep/grj002
- Bednorz, L. (2022). Development of Employee Capital Plans in Poland in 2019-2022, Including Demographic Data and the Resulting Limitations. *Polityka Społeczna*, 18(01), 17-26. DOI: 10.5604/01.3001.0016.1389
- Bernheim, D. (1998). Financial Illiteracy, Education, and Retirement Saving. *Wharton Pension Research Council Working Papers*, 604, 1035.
- Blommestein, H., Janssen, P., Kortleve, N., & Yermo, K. (2009). Moving Beyond the „DB Vs DC” Debate: The Appeal of Hybrid Pension Plans. *Rotman International Journal of Pension Management*, 2(2), 66-76. DOI: 10.2139/ssrn.1493333
- Błaszczak, Ł. (2020). Ekonomia behawioralna w Pracowniczych Planach Kapitałowych – analiza skuteczności. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 7(13), 5-14.
- Błaszczyk, B. (2020). The Capital Pillar of Poland’s Pension System: From Open Pension Funds (OFE) to Employee Capital Plans (PPK). *Gospodarka Narodowa*, 301(1), 9-52. DOI: 10.33119/GN/116616
- Chan, S., & Stevens, A. H. (2008). Employment and Retirement Following a Late-Career Job Loss. *American Economic Review*, 89(2), 211-216. DOI: 10.1257/aer.89.2.211
- Dawidowicz, D. (2020). An Initial Assessment of Employee Capital Plans. *Research Papers of Wrocław University of Economics and Business*, 64, 6-17. DOI: 10.15611/pn.2020.7.01
- Dula, D., Garbiec, R., Karczewska, A., Kukowska, K., Skibiński, A., Szajt, M., Szymczyk, K., & Zawada, M. (2022). *Analiza i diagnoza postrzegania PPK. Raport z badania 2022*. Mentor.
- Gillion, C. (1999). *The ILO and Pensions*. International Labour Organization. Social Security Department.
- Gustman, A., & Steinmeier, T. (2004a). Social Security, Pensions and Retirement Behaviour within the Family. *Journal of Applied Econometrics*, 19(6), 723-737. DOI: 10.1002/jae.753
- Gustman, A., & Steinmeier, T. (2004b). What People Don’t Know about Their Pensions and Social Security. W: W. Gale, J. Shoven, & M. Warshawsky (Red.). *Private Pensions and Public Policies* (s. 57-125). Brookings Institution.
- Gustman, A., Steinmeier, T., & Tabatabai, N. (2008). Do Workers Know about Their Pensions? Comparing Workers’ and Employers’ Pension Information. W: A. Lusardi (Red.). *Overcoming the Saving Slump: How to Increase the Effectiveness of Financial Education and Saving Programs* (s. 1-57), University of Chicago Press. DOI: 10.7208/chicago/9780226497105.003.0003
- Holzmann, R., & Hinz, R. (2005). *Old-Age Income Support in the 21st Century. An International Perspective on Pension Systems and Reform*. World Bank.

- Horlick, M. (1987). The Relationships between Public and Private Pension Schemes: An Introductory Overview. *Security Bulletin*, 50(7), 15-24.
- ISP. (2016). *Wiedza i postawy wobec ubezpieczeń społecznych. Raport z badań*, Instytut Spraw Publicznych.
- Jakubowski, S. (2022). How Employee Capital Plans Qualify under the IORP II Directive. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 21(2), 419-429. DOI: 10.12775/EiP.2022.023
- Jedynak, T. (2019). The Shape of the Pension Scheme in Poland in the Light of the Conventional Multi-Pillar, Typologies. *Problemy Polityki Społecznej*, 44, 47-65. DOI: 10.31971/16401808.44.1.2019.4765
- Jedynak, T. (2022). Does the Formulation of the Decision Problem Affect Retirement? – Framing Effect and Planned Retirement Age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1977. DOI: 10.3390/ijerph19041977
- Koćwin, J. (2023). The Losing Streak of Employee Capital Plans in the Pension Fund Market. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 29, 44-52. DOI: 10.19195/2658-1310.29.1.3
- Lusardi, A., & Mitchell, O. (2007). Financial Literacy and Retirement Preparedness: Evidence and Implications for Financial Education Programs. *Business Economics*, 42(1), 35-44. DOI: 10.2145/20070104
- Lusardi, A., & Mitchell, O. (2009). *How Ordinary Consumers Make Complex Economic Decisions: Financial Literacy and Retirement Readiness*. NBER Working Paper, 15250. DOI: 10.3386/w15350
- Lusardi, A., Mitchell, O., & Curto, V. (2010). Financial Literacy among the Young. *Journal of Consumer Affairs*, 44, 358-380. DOI: 10.1111/j.1745-6606.2010.01173.x
- Mitchell, O., & Moore, J. (1998). Can Americans Afford to Retire? New Evidence on Retirement Saving Adequacy. *Journal of Risk and Insurance*, 65, 371-400.
- Orenstein, M. (2008). *Privatizing Pensions: The Transnational Campaign for Social Security Reform*, Princeton University Press.
- Pogonowski, I. (2023). The Impact of the Government Program of Employee Capital Plans in Poland on the Sense of Social Security. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 4(210), 309-328. DOI: 10.5604/01.3001.0054.1629
- Prusik, A. (2021). Employee Capital Plans in Poland – Investment’s Legal Framework. W: F. Chybalski, & E. Marcinkiewicz (Red.), *Pensions Today – Economic, Managerial, and Social Issues* (s. 266-279), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. DOI: 10.34658/9788366287938.24.
- Rohwedder, S., & Van Soest, A. (2006). The Impact of Misperceptions about Social Security on Saving and Well-Being. *Michigan Retirement Research Center University of Michigan Working Paper*, 118. DOI: 10.2139/ssrn.1094983
- Rutkowski, T. (2021). *Dylemat emerytalny*. Rzeczpospolita z 18.01.2021. <https://www.rp.pl/> (dostęp: 16.03.2024).
- Scholz, M. (2006). Best Management Practice: A Sustainable Urban Drainage System Management Case Study. *Water International*, 31, 310-319. DOI: 10.1080/02508060608691934
- Ustawa z dnia 13 października 1998 roku o systemie ubezpieczeń społecznych (Dz.U. 2023 poz. 1230).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o pracowniczych programach emerytalnych (Dz.U. 2023 poz. 710).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2023 roku o Indywidualnym Koncie Emerytalnym i Indywidualnym Koncie Zabezpieczenia Emerytalnego (Dz.U. 2023 poz. 1205).
- Ustawa z dnia 4 października 2018 roku o Pracowniczych Planach Kapitałowych (Dz.U. 2018 poz. 2215).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 roku o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych (Dz.U. 2013 poz. 1717).
- Wang, P., Zhang, M., Shand, E., & Howell, K. (2014). Retirement, Pension Systems and Models of Pension Systems. *Economics Working Paper*, No. 1402.
- World Bank. (1994). *Averting the Old Age Crisis: Policies to Protect the Old and Promote Growth*. *The World Bank Policy Research Report*. Oxford University Press.

Wkład autorów: Roman Garbiec – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Badanie zostało sfinansowane przez Mentor SA przy współpracy Politechniki Częstochowskiej.

DETERMINANTS OF PENSION DECISION-MAKING ON THE EXAMPLE OF EMPLOYEE CAPITAL PLANS IN POLAND

Abstract: Pension decision-making is inextricably linked to the rule of optionality in the Polish social security system. Opting to pay voluntary contributions within the Polish social security system occurs primarily in the third pension pillar, where specific pension-related decisions are made, the consequence of which is either participation in or withdrawal from a given pension scheme. The aim of this article is to present one of the optional elements of the third pension pillar in Poland (Employee Capital Plans) in the context of pension decision-making. The study employed a quantitative research method using a survey questionnaire. Two separate electronic survey questionnaires were utilized to carry out the complete study: one designed for scheme members (employees) and the other aimed at Employee Capital Plan creators (employers). As the study showed, pension decision-making is a dynamic process in which there are opportunities to increase interest in this voluntary element of the Polish pension system, but without the involvement of employers, who would prefer to transfer the financing of this element to their employees. This attitude of employers, plus the low level of awareness of the need to participate in the Employee Capital Plan among employees unfortunately raises doubts about the financial security of future seniors.

Keywords: Employee Capital Plan, pension decision-making, pension scheme, employers (Employee Capital Plan creators), employees (Employee Capital Plan members)

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



WPŁYW OBSŁUGI LOGISTYCZNEJ NA ZACHOWANIE E-KLIENTÓW


Justyna Kozłowska^{1*}

¹ Akademia Nauk Stosowanych w Koninie,
Wydział Nauk Ekonomicznych i Technicznych, Polska

Streszczenie: Branża e-commerce dynamicznie się rozwija. Zjawisko to ma odzwierciedlenie w ekspansji nowych podmiotów, a także coraz większym zainteresowaniu ze strony kupujących dokonywaniem zakupów przez Internet. Sprawia to, że e-sprzedawcy zmuszeni są do stosowania nie tylko tradycyjnych instrumentów marketingowych, takich jak cena, promocja czy asortyment produktów. Coraz większego znaczenia nabiera logistyczna obsługa e-klienta związana z realizacją dostaw. W artykule wskazano na jej ważną rolę w procesie zakupowym online. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych ukazano również oczekiwania e-klientów dotyczące obsługi logistycznej w e-commerce. Celem artykułu jest dokonanie analizy wpływu obsługi logistycznej na zachowania e-klientów, która została opracowana na podstawie opinii e-klientów indywidualnych dokonujących zakupów przez Internet. Badania empiryczne dokonane w celu opracowania niniejszego artykułu oparte są na przeprowadzonych w I kwartale 2024 roku internetowych badaniach ankietowych, w których udział wzięło 314 respondentów. Dobór próby miał charakter przypadkowy, zatem badania stanowią wyłącznie ilustrację przedstawionego problemu. Część teoretyczna artykułu została opracowana na podstawie literatury przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu. Wyniki przeprowadzonego badania dowodzą, iż obsługa logistyczna procesu zakupowego w handlu elektronicznym jest, obok ceny i jakości produktów, jednym z najważniejszych czynników determinujących podjęcie decyzji o zakupie u danego e-sprzedawcy.

Słowa kluczowe: e-commerce, e-klient, logistyka, zachowania nabywcze

Kod klasyfikacji JEL: D30, F10, F19, L87

¹ Justyna Kozłowska, dr, ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin, Polska, justyna.kozłowska@konin.edu.pl,
 <https://orcid.org/0009-0007-7572-9073>

* Autor korespondencyjny: Justyna Kozłowska, justyna.kozłowska@konin.edu.pl

Wprowadzenie

Podjęty w artykule problem badawczy jest ważny, ponieważ ma bezpośredni wpływ na efektywność działania firm e-commerce oraz na doświadczenie klientów. Przeprowadzenie badań oraz wyciągnięcie na ich podstawie wniosków we wskazanym obszarze może przynieść wiele korzyści, w tym poprawę konkurencyjności, optymalizację kosztów, zwiększenie satysfakcji e-klientów. Współczesny biznes oparty jest na wykorzystaniu nowoczesnych technologii, które nieustannie zmieniają oblicze funkcjonowania niemal wszystkich podmiotów gospodarczych. Powstają wirtualne urzędy, edukacja odbywa się w sposób online, sprzedawcy oferują pakiety e-produktów, zyskujących coraz większą akceptację na rynku. W konsekwencji zachodzących zmian na szczególną uwagę zasługuje rozwój handlu elektronicznego, którego rozmiary na całym świecie powiększają się z roku na rok. Według szacunków Research and Markets globalny rynek e-commerce osiągnie wartość 55,6 bln USD w 2027 roku. E-sprzedawcy, działając w warunkach silnej konkurencji, zmuszeni są do kreowania nowych sposobów oddziaływania na klientów, adekwatnych do specyfiki funkcjonowania handlu elektronicznego. Klienci przykładają coraz większą wagę do komfortu procesu zakupowego, wyrażającego się w obsłudze logistycznej, z jaką mają kontakt, począwszy od dokonania zamówienia, poprzez jego realizację w postaci jego dostarczenia. Ze strony e-sprzedawcy obsługa procesów logistycznych jest zadaniem trudnym, bowiem wymaga elastyczności w dostosowaniu do indywidualnych potrzeb klientów oraz nawiązaniu współpracy z operatorem logistycznym (Iwańska-Knop, 2015).

Innowacje technologiczne powstałe w wyniku rewolucji cyfrowej przyczyniły się do przekształcenia tradycyjnych technik sprzedaży. Czego wyrazem jest poszukiwanie nowych metod pozyskiwania klientów oraz kreowania ich lojalności (Sułkowski & Kaczorowska-Spychalska, 2018).

Zadaniem logistyki w e-commerce jest dostarczenie zamówienia do e-klienta. Mimo iż warunki oraz szybkość dostawy stanowią wartość dodaną do produktu, często mają decydujący wpływ na podjęcie decyzji o zakupie. W e-commerce wyróżnić można dwa typy produktów: tradycyjny i internetowy. Jednak wraz z powstawaniem nowej oferty produktowej, będącej odpowiedzią na potrzeby klientów, kształtowany jest nowy typ produktu określany mianem mieszanego. Produktem typowo elektronicznym jest program komputerowy lub grafika dystrybuowana wyłącznie przez Internet. Produkty elektroniczne nie posiadają postaci fizycznej, w związku z tym nie wymagają używania opakowania w celu dostarczenia do klienta. Rynek elektroniczny pozostaje przestrzenią do dokonywania transakcji kupna-sprzedaży produktów, jakie można przechowywać w formie elektronicznej, np. e-booki, e-bilety, filmy, subskrypcje, bazy danych i wiele innych. Przewagą produktów elektronicznych nad tradycyjnymi jest bezpośrednie i szybkie dostarczenie ich do kupującego, co wynika z braku konieczności ich fizycznej dystrybucji. Jednak w przypadku tychże specyficznych produktów wymagana jest odpowiednia infrastruktura informatyczna w formie m.in. serwera internetowego. Produkty te, podobnie jak tradycyjne, objęte są rękojmią i gwarancją, podlegają również aktualizacjom. W zakresie transakcji kupna-sprzedaży produktów elektronicznych również obecne są procesy

logistyczne, jednak przyjmują one specyficzny charakter. Niewątpliwie bardziej złożone procesy logistyczne zachodzą w przypadku dostarczenia zamówionego online produktu do e-klienta, co ma miejsce w przypadku produktów tradycyjnych. Produktem tym jest dobro istniejące w rzeczywistości realnej, dostępne również w sprzedaży tradycyjnej bez pośrednictwa Internetu. Należą do nich wszelkie materialne produkty, np. książki, odzież, kosmetyki, żywność i wiele innych. Wymagają magazynowania przez e-sprzedawców, którzy zmuszeni są do wyboru odpowiedniego systemu logistycznego w e-commerce, np. dropshippingu. Po dokonaniu zakupu przez e-klienta towar dostarczany jest najczęściej przez operatora logistycznego w określonym opakowaniu zabezpieczającym przed uszkodzeniem i ubezpieczonym na czas transportu. Płatność za zakupiony towar dokonywana jest za pośrednictwem e-przelewu bądź gotówką przy odbiorze. Wyzwaniem dla e-sprzedawców jest opracowanie i wdrożenie zintegrowanej oferty handlowej wpisującej się w wirtualny świat współczesnego konsumenta (Kucharska, 2016). Przyszłość branży e-commerce oparta jest na zautomatyzowanym podejściu do obsługi zamówień, a mobilność, transport i logistyka nie mogą pozostać bez wpływu na branżę (Kumar et al., 2021).

Handel elektroniczny charakteryzuje się możliwością zapoznania oraz porównaniem ofert wielu e-sprzedawców w tym samym czasie. Ponadto wyróżnia się dużym poziomem subsydialności produktów. W związku z czym e-sprzedawcy w celu wyróżnienia swojej oferty korzystają z nieograniczonych możliwości przedstawiania oferowanych produktów, poprzez stosowanie wyczerpujących opisów, zamieszczanie grafik, filmów pokazowych, opinii innych klientów oraz specjalistów, a nawet pomocy elektronicznych asystentów udzielających odpowiedzi na pytania przez całą dobę. Działania te mają na celu przyciągnięcie uwagi klienta, pozostanie na stronie internetowej, dokonanie zamówienia, zachęcenie do powtórnego zakupu. Współcześnie zmieniające się zachowania klientów wskazują, iż to nie cena jest głównym czynnikiem wpływającym na dokonanie zamówienia. Niezwykle ważny okazuje się czas wysyłki oraz jej koszty, często przesądzające o podjęciu decyzji o zakupie (Zajac, 2013).

E-sprzedawca sprzedaje zatem obietnicę realizacji zamówienia w zakresie dostarczenia właściwego towaru w kontekście ilości, jakości, szybkiej dostawy i jej odpowiedniego kosztu. Wskazane elementy mogą oddziaływać na zachowania e-klienta, zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. Jednocześnie zaznaczyć należy, iż część z nich jest ze sobą ściśle powiązana, np. czas dostawy i jej koszt. Wszystkie wymienione elementy mają wpływ na wartość dla klienta. W ujęciu logistycznym czynniki wpływające na kształtowanie wartości dla klienta związane są typowo z dostarczeniem zamówionego towaru (Kawa, 2017).

Nie ulega wątpliwości, iż oferowanie e-klientowi wartości w postaci szeregu korzyści przewyższających koszty nabycia i użytkowania produktu prowadzi do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Korzyściami tymi w zakresie obsługi logistycznej może być darmowa wysyłka towaru lub dostawa w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia (Zajac & Iwińska-Knop, 2014).

Przegląd literatury

Charakterystyka e-klienta

Współczesny e-klient charakteryzuje się wieloma cechami, które ulegają ciągłym przekształceniom. Wynika to głównie z rozwoju technologicznego umożliwiającego niemal nieograniczany dostęp do informacji. Społeczeństwo w coraz bardziej znacznym stopniu jest świadome własnych praw, w tym konsumenckich. Ponadto jest dobrze wyedukowane i mobilne. Klienci poszukują okazji cenowych, ofert dostosowanych do indywidualnych preferencji oraz poczucia zaspokojenia potrzeb przez pryzmat posiadania określonych dóbr. Współczesny klient chce sam decydować o tym, gdzie i kiedy dokona zakupu. Często nie stawia granicy pomiędzy życiem online a offline. Zmiany w zachowaniach klientów spowodowały powstanie nowego podmiotu rynkowego, jakim stał się e-klient (Iwańska-Knop, 2015).

Osoby dokonujące zakupów przez Internet podzielić można na kilka grup. Po pierwsze są to klienci, którzy na co dzień wykorzystują Internet w celach zawodowych i prywatnych oraz potrafią korzystać z możliwości, jakie stwarza technologia informatyczna. Przekłada się to na wzrost zaufania oraz poczucie bezpieczeństwa w sieci. Drugą grupą są osoby w starszym wieku, dla których Internet jest nowym tworem. W związku z czym charakteryzują się dużym poziomem niepewności podczas jego użytkowania. Niekiedy osoby te pod wpływem sytuacji, najczęściej zawodowej, zmuszone były dostosować się do nowych warunków. Często wykorzystywanie Internetu w pracy zawodowej stanowi bodziec do odkrywania jego alternatywnego zastosowania, w tym do dokonywania zakupów. Szerokie wykorzystanie Internetu w niemal każdym aspekcie życia człowieka przyczynia się do sytuacji, w której Internet staje się nieodzownym elementem otoczenia, a dokonywanie zakupów online staje się sytuacją naturalną. Ponadto współczesny e-klient jest wyedukowany poprzez dostęp do informacji czy kampanie społeczne mające na celu uświadomienie praw konsumenckich (Smużniak, 2016). Czynniki demograficzne takie jak płeć, wiek, wykształcenie czy dochody nie stanowią żadnej przeszkody, by korzystać z Internetu niemal w każdym miejscu i czasie (Kotler & Caslione, 2013).

Szybki rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz wpływ globalizacji przyczynił się do pojawienia e-klienta. Bogata oferta e-sklepów czy aukcji internetowych oraz łatwość dokonywania zakupów wpływają na powiększanie się różnorodnych ofert produktów dostępnych online. Podstawowe czynniki wpływające na wzrost możliwości e-klienta to:

- rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- rozwój oraz upowszechnienie wykorzystania nowoczesnych technologii komunikacyjnych i informacyjnych;
- zrównoważony rozwój w zakresie ochrony środowiska naturalnego, wzrostu gospodarczego oraz rozwijania więzi w społeczeństwie (Kłosa, 2017).

Przedrostek „e-” wskazuje na wirtualne środowisko, w jakim odbywają się transakcje rynkowe (Kolasińska-Morawska, 2016). Pojęcie „e-klient” często zastępowane jest przez takie określenia, jak „e-nabywca”, „e-użytkownik” bądź „e-konsument”. Jednak nie są to pojęcia tożsame. Najszerszym z wymienionych terminów jest „e-konsument”, ponieważ może występować w kilku postaciach:

- e-klient – podmiot zainteresowany zakupem przez Internet;
- e-nabywca – podmiot dokonujący zakupu przez Internet;
- e-użytkownik – podmiot zaspokajający przez Internet odczuwaną potrzebę (Jaciow et al., 2013).

Obsługa logistyczna w e-commerce

Zakupy internetowe dla e-klientów są niezwykle wygodne i łatwe. Mają wiele zalet w porównaniu z tradycyjnymi zakupami w sklepach stacjonarnych. Po pierwsze, jest to dostęp do ofert przez całą dobę. Po drugie, możliwość dokonywania zakupów bez wychodzenia z domu to ogromna zaleta, szczególnie dla osób z ograniczoną mobilnością lub dla tych, którzy mieszkają w odległych miejscach, gdzie sklepy mogą być rzadkością. Po trzecie, ceny często są niższe niż w tradycyjnych punktach sprzedaży, ponieważ internetowe sklepy mogą obniżyć koszty działalności, takie jak wynajem przestrzeni handlowej czy zatrudnienie personelu. Dodatkowo, dzięki konkurencji online, często można znaleźć promocje i rabaty. Ponadto różnorodność oferowanych produktów jest ogromna. Do pierwszej transakcji z danym e-sprzedawcą dochodzi często dopiero po weryfikacji jego wiarygodności, którą sprawdzić można za pomocą opinii i rekomendacji wydawanych w Internecie. Kolejne zakupy dokonywane u e-sprzedawcy odbywają się na podstawie własnego doświadczenia, na które składa się wiele aspektów związanych z obsługą logistyczną. Stawia to coraz większe wymagania wobec e-sprzedawców, którzy mogą wyróżnić się wśród konkurencji np. szybką realizacją dostaw czy możliwością wyboru spośród wielu dostępnych jej form. W literaturze przedmiotu obsługę logistyczną e-klienta definiuje się jako zespół działań mających na celu sprostanie oczekiwaniam i wymaganiom e-klientów w zakresie czasu, miejsca dostawy oraz komunikacji z osobą zamawiającą towar (Iwańska-Knop, 2015). Wskazana definicja ukazuje, jak ważne jest respektowanie standardów logistycznych w obsłudze zamówień, bowiem od nich zależy odniesienie sukcesu na rynku e-commerce, które mierzone jest wielkością osiągniętej sprzedaży. Logistyczna obsługa w e-commerce obejmuje następujące działania:

- czas realizacji zamówienia,
- niezawodność obsługi,
- elastyczność oraz kompleksowość dostaw,
- dostępność produktów,
- stały kontakt z dostawcą,
- dogodne terminy płatności,
- jakość opakowania,
- dostępność różnych form dostaw, np. paczkomaty, przesyłki kurierskie.

Wskazane elementy występują w poszczególnych fazach obsługi logistycznej. Mają one bowiem miejsce w fazie przedtransakcyjnej, transakcyjnej oraz potransakcyjnej. Na każdym z wymienionych etapów wpływają na zwiększenie wartości dla klienta oraz spełnienie jego oczekiwań i wymagań. Mają również realny wpływ na kreowanie pozytywnych doświadczeń zakupowych. W kontekście obsługi logistycznej pierwsza z faz ma na celu ukazanie potencjalnym e-klientom jasnych standardów

i procedur obsługi. Jest to ważny element, ponieważ stanowi pierwszy kontakt e-klienta z ofertą e-sprzedawcy. W tym momencie może zostać podjęta decyzja o dokonaniu zakupu. Faza transakcyjna jest bezpośrednio związana z obsługą logistyczną, ponieważ składają się na nią takie elementy, jak czas dostawy, opakowanie towaru, przekazywanie informacji o postępach w realizacji zamówienia. Wskazane elementy mają szczególny wpływ na ocenę e-sprzedawcy przez kupującego oraz na kreowanie zaufania i wydawanie opinii. Ostatnia z faz, czyli potransakcyjna, również obejmuje obsługę logistyczną, która najczęściej związana jest z obsługą zwrotów czy reklamacji. Sprawna obsługa oraz zaspokojenie potrzeb e-klienta w tej fazie jest okazją do przekształcenia negatywnych doświadczeń zakupowych w pozytywne. Rozczarowany e-klient, który otrzymał towar uszkodzony czy niezgodny z zamówieniem, obsłużony w odpowiedni sposób może zmienić negatywne nastawienie do e-sprzedawcy, nabierając przy tym przekonania o jego uczciwości (Iwańska-Knop, 2015). Czas dostawy jest często głównym czynnikiem dla e-klientów, nie są oni jednak świadomi, jak złożony jest łańcuch dostaw (Olejniczak et al., 2023).

Kluczowym wyznacznikiem do podjęcia przez e-klienta decyzji o zakupie jest także użyteczność usług, definiowana jako subiektywna miara zadowolenia, indywidualne psychiczne odczucie, wynikające z uwarunkowań socjologicznych, psychologicznych oraz uznawanego systemu wartości, zatem może różnić się w przypadku poszczególnych e-klientów (Wolny, 2015). Nieustannie zwiększająca się popularność handlu elektronicznego wymusza wśród wielu e-sprzedawców zastosowania złożonych operacji i procesów, w tym w zakresie logistyki, której rola ma ogromne znaczenie w e-commerce (Kozerska, 2014).

Logistykę e-commerce sprowadza się do trzech następujących aspektów:

- zarządzanie towarem (np. prognozowanie dostaw, przepływ informacji);
- magazynowanie;
- dostarczanie towaru do klienta.

Przedsiębiorstwa, które decydują się na prowadzenie sprzedaży internetowej, muszą uwzględnić specyficzne uwarunkowania rynku e-commerce, związane z następującymi podmiotami:

- klienci – wielkość popytu, oczekiwania wobec e-sprzedawców itp.;
- konkurenci – liczba e-sprzedawców oferujących tożsame lub zbliżone produkty, działania marketingowe podejmowane przez konkurentów w sklepach tradycyjnych oraz elektronicznych;
- dostawcy – zasady współpracy z operatorami logistycznymi, informatycznymi oraz producentami towarów.

Wyodrębnienie logistyki jako kategorii, na którą e-sprzedawcy powinni zwrócić szczególną uwagę, jest potwierdzeniem ogromnej roli logistyki w e-commerce. Na równi z zarządzaniem i marketingiem stoi optymalizacja procesów logistycznych, a więc wszystkie elementy, składające się na kształt oferty produktowej e-sprzedawcy (Skurpel, 2019). Na ocenę efektywności procesów logistycznych wpływa zgodne z zamówieniem skompletowanie wysyłki oraz jej opakowanie i zabezpieczenie. Duża skala wysyłek często związana jest z wyższym poziomem dokonywanych pomyłek, które powiększają koszty funkcjonowania e-sklepu. Jest to

koszt nie tylko finansowy, ale i wizerunkowy. W związku z czym logistyka stanowi kluczowy element wpływający na funkcjonowanie e-sklepu. Jednocześnie nie powinna sprowadzać się wyłącznie do wysyłki zamówienia, bowiem pełni również inne funkcje, kreujące wartość dla e-klienta. Obsługa logistyczna może być źródłem przewagi konkurencyjnej, wynikającej z zadowolenia e-klientów oraz ograniczenia kosztów związanych np. ze zwrotami. Optymalizacja działań logistycznych jest kluczowa nie tylko dla e-sprzedawcy, ale przede wszystkim dla e-klienta, gdyż to o jego zadowolenie dba cała strona podaźowa rynku e-commerce. W związku z tym, że e-sklep zajmuje się dystrybucją zamówionego towaru do e-klienta ostatecznego, logistyka dystrybucji pozostaje fundamentalnym elementem kreującym wartość dla e-klienta. Dlatego kluczowe jest zrozumienie istoty łańcuchów logistycznych przez e-sprzedawców (Skurpel, 2019). Realizacja zamówień określana jest jako ułamkowy wielomianowy model logistyczny. Co wskazuje na złożoność oraz wielowymiarowość procesów logistycznych w e-commerce (Heydari et al., 2020).

Metodyka badań

W celu opracowania niniejszego artykułu przeprowadzono autorskie badania empiryczne w postaci ankiety internetowej, której kwestionariusz został sporządzony za pomocą formularza Google i opublikowany w mediach społecznościowych w I kwartale 2024 roku. Respondenci, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety, poproszeni byli o jego udostępnienie kolejnym osobom, w związku z czym próba do badania została wybrana losowo. Kwestionariusz składał się z 12 pytań zamkniętych jedno- oraz wielokrotnego wyboru, a także metryczki, zawierającej pytania dotyczące płci, wieku i doświadczenia w dokonywaniu zakupów online. Część właściwa kwestionariusza obejmowała pytania dotyczące powodów dokonywania zakupów przez Internet, czynników wpływających na podjęcie decyzji o zakupie u danego e-sprzedawcy, trudności podczas realizacji transakcji i ich wpływu na zaufanie do e-sprzedawcy, form, kosztów i czasu dostawy. Pytania sformułowane były w taki sposób, aby analiza wyników ankiety dawała jasny obraz wymagań, jakie stawiane są przez e-klientów wobec kwestii logistycznych związanych z dokonywaniem zakupów online. W związku z tym postawiono następujące problemy badawcze:

- Jakie czynniki determinują podjęcie decyzji o zakupie u danego e-sprzedawcy?
- Jak negatywne doświadczenia zakupowe wpływają na dokonywanie kolejnych zakupów u danego e-sprzedawcy?

Wobec tak sformułowanych problemów badawczych postawiono następujące hipotezy badawcze:

- Podjęcie decyzji o zakupie online uwarunkowane jest głównie ceną towaru oraz szybką wysyłką zamówienia i jej niskim kosztem.
- Negatywne doświadczenia, w tym związane bezpośrednio z obsługą logistyczną, wpływają na utratę zaufania do danego e-sprzedawcy.

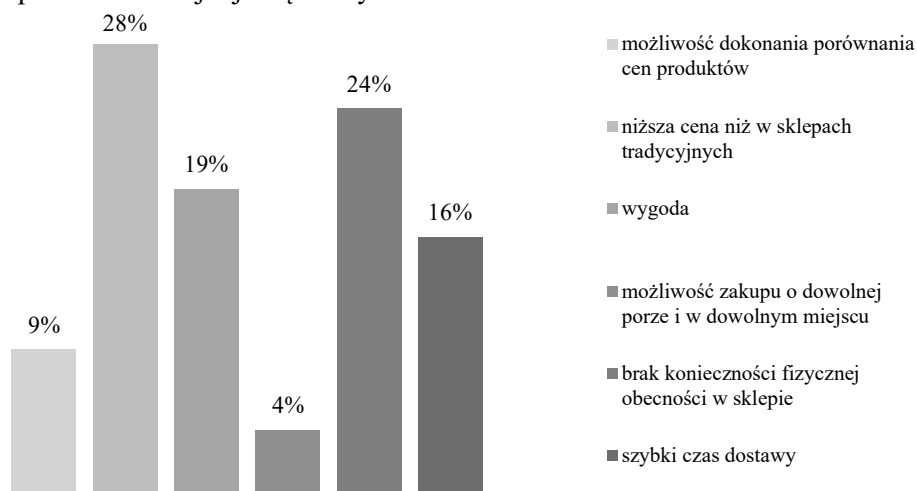
Weryfikacja hipotez badawczych odbyła się na podstawie krytycznej oceny odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety internetowej.

Kwestionariusz wypełniło 314 osób, w tym 185 kobiet oraz 129 mężczyzn. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 16-25 lat (27%), natomiast najmniej liczną – w wieku 55 i więcej (9%). Ponad połowa respondentów zadeklarowała, iż dokonuje zakupów przez Internet od 10 lat, ponadto aż 74% badanych wskazało, iż zakupy przez Internet są dla nich codziennością, bowiem przynajmniej raz w tygodniu kupują online różnorodne produkty. Zatem respondentów można uznać za doświadczonych w kwestii dokonywania zakupów online.

Wpływ obsługi logistycznej na zachowanie e-klientów w świetle badań własnych

Badania obejmujące logistyczną obsługę e-klienta doskonale wpisują się w nurt prac badawczych odnoszących się do funkcjonowania rynku e-commerce. Aspekty logistyczne są współcześnie kluczowym czynnikiem wpływającym na budowanie przewagi konkurencyjnej, co potwierdzają wyniki empirycznych badań własnych.

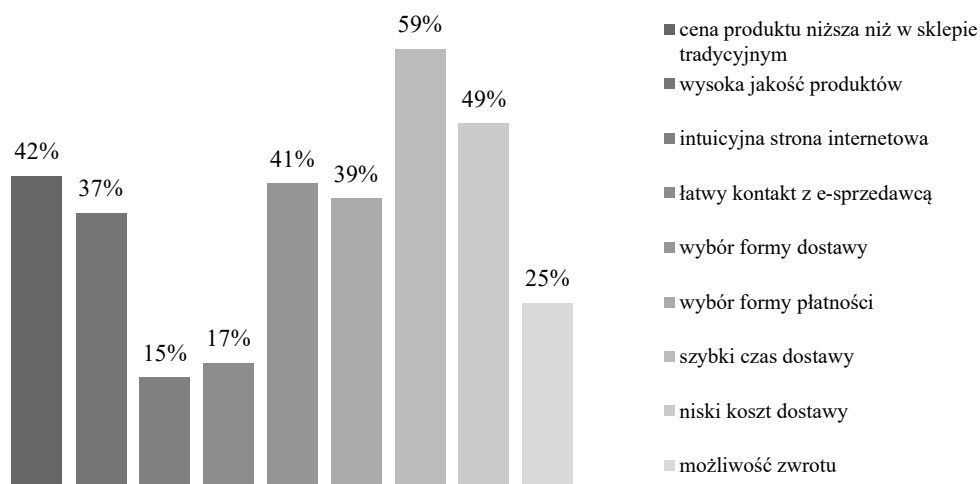
Respondenci wskazali, iż zakupy internetowe posiadają wiele zalet; kluczową przewagą okazało się, że są bardziej atrakcyjne niż zakupy w sklepach stacjonarnych. Główne powody, dla których badani wybierają zakupy online, to przede wszystkim brak konieczności fizycznej obecności w sklepie w celu zapoznania się z ofertą sprzedawcy oraz dokonania zakupu, co prowadzi do oszczędności czasu i kosztów związanych z dojazdem. Kolejnym ważnym powodem okazała się niższa cena produktów oferowanych przez e-sprzedawców. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów znajduje się na Rysunku 1.



Rysunek 1. Powody, dla których klienci wybierają zakupy internetowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

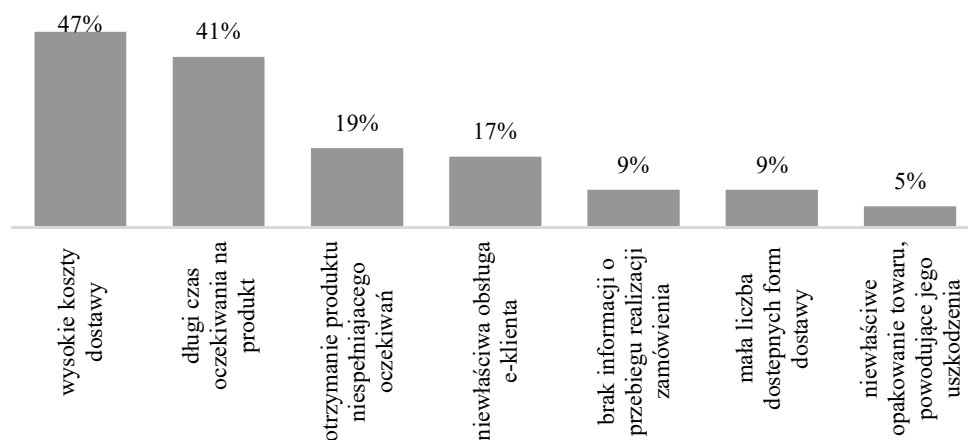
Podjęcie decyzji o zakupie w danym e-sklepie zdeterminowane jest, obok ceny i jakości produktów, aspektami związanymi z obsługą logistyczną, co zobrazowano na Rysunku 2.



Rysunek 2. Czynniki wpływające na podjęcie decyzji o zakupie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

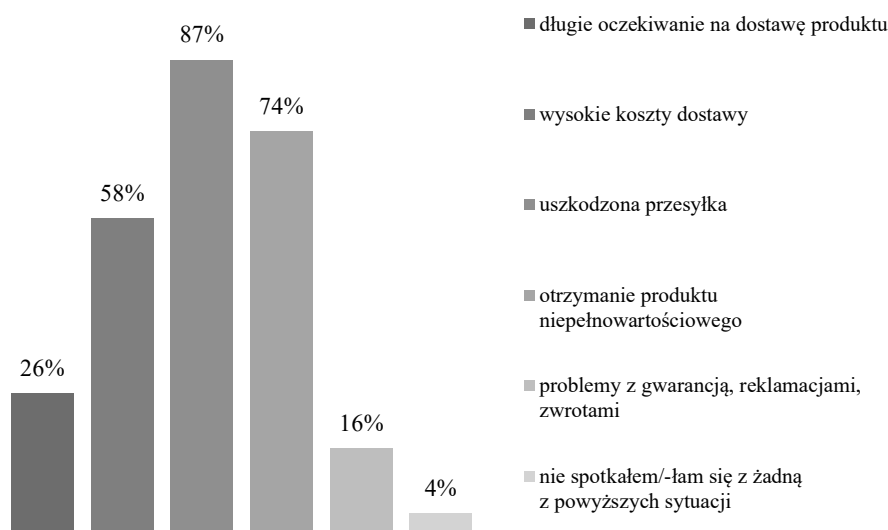
Jednocześnie e-klienci dostrzegają pewne trudności dotyczące zakupów przez Internet związane z obsługą logistyczną, co zobrazowano na Rysunku 3.



Rysunek 3. Problemy napotkane podczas dokonywania zakupów przez Internet

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Analiza wyników przeprowadzonego badania umożliwiła również wskazanie, jak napotkane przez e-klienta określone problemy wpływają na utratę zaufania do e-sprzedawcy oraz zaprzestanie zakupów u e-sprzedawcy, z którym wiążą się negatywne doświadczenia. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy napotkany problem z zamówieniem online u danego e-sprzedawcy wpływa na utratę zaufania do niego, czy też nie ma wpływu. Wyniki przedstawiono na Rysunku 4.



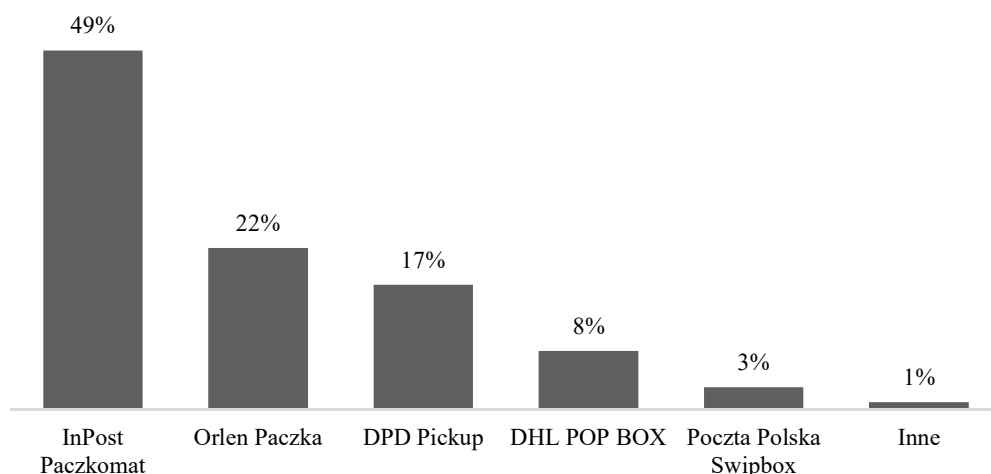
Rysunek 4. Wpływ napotkanych problemów podczas dokonywania zakupów przez Internet na utratę zaufania do e-sprzedawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z Rysunku 4 wynika, iż istotną rolę w handlu elektronicznym odgrywiają aspekty związane z dostawą. W związku z tym e-sprzedawcy powinni świadomie wybierać do współpracy odpowiedniego operatora logistycznego. Ważny jest tu wybór kontrahenta, który zapewni jak najniższy koszt wysyłki oraz szybki czas dostawy, a także we właściwy sposób zabezpieczy przesyłkę przed uszkodzeniami. Z punktu widzenia e-klienta ważne jest, aby był on na bieżąco informowany o przebiegu realizacji zamówienia, np. w formie wiadomości e-mail lub SMS. Współczesny e-klient oczekuje odbioru zamówienia kolejnego dnia, jednak często jest to niemożliwe ze względu na skomplikowane procesy logistyczne, obejmujące kompletowanie i opakowanie zamówienia oraz wysyłkę. Zatem istotne jest informowanie e-klienta o bieżących postępach w realizacji zamówienia.

Wyniki badania dowodzą, że respondenci najczęściej wybierają dostawę do paczkomatów (87%), dostawę kurierem (9%) lub dostawę do punktu partnerskiego (4%). Preferowanym typem paczkomatów dla większości respondentów jest InPost. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące preferencji wyboru paczkomatów poszczególnych firm zobrazowano na Rysunku 5.

Respondenci cenią sobie również dostawę w weekendy oraz możliwość wniesienia paczki przez kuriera do domu, na którego wizytę oczekują w dogodnych godzinach – w przedziale czasowym 10.00-18.00. E-klienci zwracają uwagę na koszty przesyłki, których górna granica wynosi 20 zł i ściśle uzależniona jest od wartości przesyłki. Czym wyższa wartość zamówionego towaru, tym wyższy stopień akceptacji poniesienia wyższego kosztu dostawy. Natomiast w przypadku zamówienia o niskiej wartości e-klienci oczekują darmowej dostawy. Szczegółowe wyniki przedstawiono w Tabeli 1.



Rysunek 5. Preferowane przez respondentów automaty paczkowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 1. Akceptowany koszt dostawy w zależności od wartości zamówienia

Akceptowany koszt przesyłki	Wartość zamówienia					
	do 20,00 zł	20,01-40,00 zł	40,01-60,00 zł	60,01-80,00 zł	80,01-100,00 zł	powyżej 100,01 zł
0 zł	78%	47%	34%	20%	19%	24%
Do 5 zł	19%	24%	27%	27%	15%	14%
5,01-10,00 zł	3%	26%	29%	37%	39%	29%
10,01-20,00 zł	0%	3%	8%	11%	18%	16%
Powyżej 20 zł	0%	0%	2%	5%	9%	17%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Spełnienie nieustannie wzrastających oczekiwań e-klientów nie jest zadaniem łatwym. Wymaga bowiem czasu oraz dostarczenia e-klientowi oczekiwanej przez niego wartości. E-sprzedawcy zmagają się z rosnącymi potrzebami i zmieniającymi się preferencjami kilku pokoleń osób korzystających z Internetu w celu dokonania zakupu. W związku z tym konieczne jest prowadzenie badań mających na celu poznanie motywów zachowań e-klientów podczas procesu zakupowego. Zebranie i analiza informacji dotyczących aspektów handlu elektronicznego z perspektywy strony popytowej powinny być na bieżąco aktualizowane. Tylko w ten sposób e-sprzedawcy będą mogli poznać potrzeby e-klientów oraz dostarczyć im oczekiwanych wartości.

Podsumowanie

Rozważania zaprezentowane w artykule stanowią fragment zagadnień związanych z uwarunkowaniami logistycznymi wpływającymi na zachowania e-klientów podczas dokonywania zakupów online. Przeprowadzone własne badania empiryczne dowodzą, iż satysfakcja e-klientów z dokonanych zakupów jest pochodną wielu działań e-sprzedawcy, w tym sprawnej obsługi logistycznej, na którą składa się wiele czynników, m.in. czas, koszt i formy dostawy. W dobie rozwoju technologii i wzrostu konkurencji konieczna jest ciągła obserwacja potrzeb oraz oczekiwań e-klientów, a także monitorowanie zmian w ich zachowaniach w celu dostosowania ofert oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na potwierdzenie hipotez badawczych:

- Podjęcie decyzji o zakupie online uwarunkowane jest głównie ceną towaru oraz szybką wysyłką zamówienia i jej niskim kosztem.
- Negatywne doświadczenia, w tym związane bezpośrednio z obsługą logistyczną, wpływają na utratę zaufania do danego e-sprzedawcy.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie relacjami z e-klientami powinny uwzględniać oraz na bieżąco monitorować wyniki badań dotyczących zachowań e-klientów, takich instytucji jak Gemius Polska. Są one ważnym wyznacznikiem działań, ponieważ swoim zasięgiem obejmują dużą liczbę kupujących online. Ponadto przygotowane są przez doświadczonych specjalistów. E-sprzedawcy powinni także uwzględniać opinie swoich klientów, na podstawie których mogą dokonywać ewaluacji systemu zarządzania sprzedażą internetową. Dobrą praktyką może być również kierowanie krótkich kwestionariuszy ankiet do e-klientów, po realizacji zamówienia, w celu wyciągnięcia wniosków z przebiegu transakcji i wprowadzenia ewentualnych poprawek w procesie zarządzania na poszczególnych etapach transakcji kupna-sprzedaży online.

Proces badawczy przeprowadzony przez autora obarczony jest pewnymi ograniczeniami. W znacznym stopniu dotyczą one przeprowadzonych badań empirycznych. Wyniki badań obejmują jedynie wąską grupę osób dokonujących zakupów online. Jak podaje Gemius Polska, odsetek internautów kupujących online wynosił w 2023 roku aż 79% osób regularnie korzystających z Internetu. Przeprowadzone badanie ograniczone jest wszelkimi słabościami zastosowanej metody badawczej, tj. badania ankietowego, gdzie próba badawcza dobrana była losowo. Bardziej pogłębiony obraz dotyczący wymagań e-klientów wobec obsługi logistycznej e-sklepów byłby możliwy do przedstawienia, jeśli w badaniu wzięłaby udział większa liczba respondentów. Badanie ankietowe mogłoby być uzupełnione o badania jakościowe np. w formie zogniskowanych wywiadów grupowych, co stanowi kierunek działań w zakresie przyszłych badań autora. Dalsze plany badawcze autora dotyczą przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań nad konkretnymi aspektami obsługi logistycznej w e-commerce, takimi jak szybkość dostawy, jakość opakowania, śledzenie przesyłek czy obsługa reklamacji. Może to obejmować wywiady z klientami lub menedżerami e-commerce, obserwacje terenowe lub analizę danych transakcyjnych. Na podstawie wyników ankiet autor może opracować propozycje usprawnień

w obsłudze logistycznej e-commerce, które mogą być przydatne dla firm działających w tej dziedzinie. Może to obejmować sugestie dotyczące poprawy procesów, wprowadzenie nowych technologii czy doskonalenie obsługi klienta.

Literatura

- Heydari, M., Lai, K. K., & Zhou, X. (2020). Creating Sustainable Order Fulfillment Processes Through Managing the Risk. Evidence from the Disposable Products Industry. *Sustainability*, 12, 2871. DOI: 10.3390/su12082871
- Iwańska-Knop, K. (2015). Logistyczna obsługa klienta jako determinanta zakupów w handlu elektronicznym. *Ekonomiczne Problemy Usług. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 117, 133-142. DOI: 10.18778/8142-651-0
- Jaciow, M., Wolny, R., & Stolecka-Makowska, A. (2013). *E-konsument w Europie. Komparatywna analiza zachowań*. Helion.
- Kawa, A. (2017). Logistyka jako instrument kreowania wartości dla klienta w handlu elektronicznym. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 4, 357-372.
- Klosa, S. (2017). Charakterystyka polskiego e-konsumenta. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 16, 97-112.
- Kolasińska-Morawska, E. (2016). E-konsument nowej generacji wyzwaniem przedsiębiorstw w XXI w. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 255, 28-36.
- Kotler, Ph., & Caslione, J. A. (2013). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes.
- Kozerska, M. (2014). Obsługa logistyczna obszaru e-commerce. *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 68, 52-68. DOI: 10.17512/znpcz.2022.3.08
- Kucharska, B. (2016). Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce. W: M. Sławińska (Red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 33-47). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kumar, A., Landge, V., & Jaiswal, S. (2021). *E-commerce, Industry 4.0, & Transportation- Identifying the Potentiality & Problems* (s. 553-563). 1st Indian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2021.
- Olejniczak, K., Dębicka, A., Zielewicz, J., Urbańska, J., Schab, M., & Nowak, S. (2023). Green Logistics in e-Commerce: Golas and Challenges. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 87, 127-143. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2023.087.07
- Skurpel, D. (2019). *Obsługa elektroniczna w handlu elektronicznym. Wartość dla klienta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8142-651-0
- Smużniak, M. (2016). Charakterystyka strategii logistycznych w e-handlu zastosowanych przez sklepy internetowe z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 1, 1022-1032.
- Sułkowski, Ł., & Kaczorowska-Spychalska, D. (2018). *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*. Difin. DOI: 10.1007/978-3-319-94866-9_31
- Wolny, R. (2015). Zachowania konsumentów z Francji, Polski, Rumunii i Słowacji na rynku e-usług. *Handel Wewnętrzny*, 6/359, 205-2015. DOI: 10.18276/epu.2018.130-24
- Zajac, D. (2013). Ocena logistycznej obsługi klienta oraz oferty asortymentowej handlu elektronicznego. W: E. Walińska (Red.), *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania* (s. 283-299). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/7525-962-9.21
- Zajac, D., & Iwańska-Knop, K. (2014). Logistyka jako determinanta tworzenia wartości dla klienta w handlu elektronicznym. *Marketing i Rynek*, 8, 852-858.

Wkład autorów: Justyna Kozłowska – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

THE IMPACT OF LOGISTIC SERVICES ON E-CUSTOMER BEHAVIOR

Abstract: The dynamic development of the e-commerce industry, reflected in the expansion of new entities, as well as the growing interest from consumers, forces e-sellers to use not only traditional marketing instruments such as price, promotion or product range. Logistical e-customer service related to deliveries is becoming increasingly more important. The article points to its important role in the online purchasing process. Based on the conducted empirical research, e-customers' expectations regarding logistics services in e-commerce were also shown. The aim of the article is analyze the impact of logistics services on the behavior of e-customers, which was developed on the basis of the opinions of individual e-customers shopping online. The empirical research to prepare this article is based on online surveys conducted in the first quarter of 2024, in which 314 respondents participated. The sample was selected randomly, hence the research only illustrates the presented problem. The theoretical part of the article was developed on the basis of literature on the subject in the field of management sciences. The results of the study prove that the logistics service of the purchasing process in e-commerce is, next to the price and quality of the products, one of the most important factors determining the decision to purchase from a given e-seller.

Keywords: e-commerce, e-customer, logistics, purchasing behavior

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



TWORZENIE ORAZ REALIZACJA ROZKŁADU JAZDY POCIĄGÓW INTERMODALNYCH JAKO PRZYKŁAD PODEJŚCIA PROCESOWEGO W PKP PLK SA

Adam Laberschek^{1*}

¹ Akademia WSB, Seminarium Doktorskie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, Polska

Streszczenie: Przewozy intermodalne kolejną są jednym z najszybciej rozwijających się rodzajów przewozów kolejowych ładunków. Determinantą tego rozwoju jest bezpieczeństwo, regularność oraz terminowość dostarczenia przesyłki dla klienta. W związku z tym celem artykułu jest prezentacja skuteczności zastosowania podejścia procesowego u zarządcy infrastruktury kolejowej PKP Polskie Linie Kolejowe SA, które prowadzi do optymalizacji procesów tworzenia oraz realizacji rozkładu jazdy kolejowych przewozów intermodalnych, a także analiza tych procesów realizowanych względem ogółu przewozów kolejowych w Polsce. Zastosowano następujące metody badawcze: analizę literatury przedmiotu, wywiad prosty niestandardyzowany z pracownikami odpowiedzialnymi za omawiane procesy, analizę dokumentów, obserwację nieuczestniczącą poprzez uczestnictwo w procesach od strony przewoźnika. Ukazano szczegóły działania poszczególnych procesów. Zademonstrowano model wdrożonego podejścia procesowego. Wykazano różnice w procesie kierowania i nadzoru dla kolejowych przewozów intermodalnych w odniesieniu do innych rodzajów przewozów u zarządcy infrastruktury kolejowej. Badania wykazały, iż do obsługi pociągów intermodalnych wdrożono jeden proces główny oraz cztery procesy pomocnicze. W artykule przedstawiono, że PKP PLK SA skutecznie wykorzystuje podejście procesowe do realizacji i tworzenia rozkładu jazdy kolejowych przewozów intermodalnych. Stwierdzono także, że wprowadzono wiele usprawnień związanych z realizacją, konstrukcją oraz przesyłką nadzwyczajną. Zestawiono liczbę wdrożonych procesów dla obsługi przewoźnika intermodalnego względem innych rodzajów pociągów. W artykule zawarto postulaty dotyczące kontynuacji działań związanych z podejściem procesowym w transporcie intermodalnym dla Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym PKP PLK SA.

¹ Adam Laberschek, mgr, ul. Zygmunt Ciepłaka 1 C, 41-300 Dąbrowa Górnicza, Polska, adam.laberschek@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0004-2222-2269>

* Autor korespondencyjny: Adam Laberschek, adam.laberschek@gmail.com

Słowa kluczowe: podejście procesowe, proces, przewoźnik, rodzaj pociągu, transport intermodalny

Kod klasyfikacji JEL: L92, R40, L23, M11

Wprowadzenie

Podejście procesowe stało się jedną z najbardziej rozwijających się koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki czemu zyskało wielu zwolenników jego stosowania, w tym przez PKP Polskie Linie Kolejowej SA (Zalewska-Traczyk, 2018). Działalność konkretnego przedsiębiorstwa czy instytucji powinna się odbywać za pomocą skonkretyzowanych procesów. Można je podzielić na procesy główne oraz pomocnicze (Hoła et al., 2013). Każdą czynność wykonywaną w przedsiębiorstwach można potraktować jako proces. Również te, które są związane z tworzeniem oraz realizacją rozkładu jazdy pociągów przez największego zarządcę infrastruktury kolejowej PKP Polskie Linie Kolejowej SA. Do zapewnienia odpowiedniego poziomu wykonania rozkładów jazdy stosuje się odpowiednie procesy w Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym w PKP Polskie Linie Kolejowe SA. Szczególnym rodzajem przewozów, wobec których stosuje się podejście procesowe zarządcy infrastruktury, są kolejowe przewozy intermodalne, które cechują się bezpieczeństwem, regularnością oraz terminowością wykonania usługi. Z uwagi na to w artykule ukazano skuteczność zastosowania podejścia procesowego u zarządcy infrastruktury kolejowej PKP Polskie Linie Kolejowe SA w celu optymalizacji procesów tworzenia oraz realizacji rozkładu jazdy kolejowych przewozów intermodalnych, a także analizę tych procesów realizowanych w odniesieniu do ogółu przewozów kolejowych w Polsce. Dzięki temu ujęciu uzyskano w artykule obraz, które zastosowane procesy są zaangażowane w przewóz ładunków kolejowym przewozem intermodalnym i czy istnieją procesy, które mogą nie stanowić wartości dodanej dla cech tego rodzaju przewozu.

W artykule przedstawiono podejście procesowe ujęte w normie ISO 9001, a następnie zaprezentowano zalety transportu intermodalnego koleją i wzrost jego znaczenia. Wskazano cel przeprowadzonego badania oraz metody badawcze. Zademonstrowano wyniki badań poprzez uwidocznienie użytych procesów oraz określenie modelu podejścia procesowego zarządzania ruchem kolejowym w PKP Polskie Linie Kolejowe SA w Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym dla poszczególnych rodzajów pociągów. Artykuł zakończono rekomendacjami.

Przegląd literatury

Procesy główne, ale także procesy pomocnicze, mają za zadanie wnieść wartość dodaną dla klienta. W związku z tym należy stawiać pytania, czy wszystkie wprowadzone procesy tworzą ową wartość dodaną, a także czy są niezbędne dla wykonywanej działalności (Kulińska, 2011). Zastosowanie procesów wiąże się z wejściem i wyjściem. Między tymi składowymi powinna się znaleźć wartość dodana i to ona powinna wynikać z ostatecznej satysfakcji klienta poprzez zaspokojenie jego

wymagań dotyczących usługi lub produktu końcowego (Rudawska & Głuch, 2022). Użyteczność ta ma potwierdzać wartość dodaną procesu. Z uwagi na powyższe proces można określić jako zamierzoną, skonkretyzowaną czynność lub zespół logicznie powiązanych ze sobą czynności realizowanych przez odpowiedzialnych pracowników, które prowadzą do ostatecznego zadowolenia odbiorcy.

Pojęcia wejścia i wyjścia dla procesu zdefiniowano w normie ISO 9001. W normie tej definiuje się również podejście procesowe do zarządzania, w którym to klient determinuje procesy u przedsiębiorcy. Dzięki sprzężeniu zwrotnemu stale monitoruje się i dokonuje udoskonaleń procesów i ich wzajemnych powiązań. Model podejścia procesowego według ISO 9001 wskazuje, że do osiągnięcia użyteczności produktu końcowego niezbędne będą ciągłe pomiary i analizy procesów, dzięki którym kierownictwo będzie mogło odpowiednio zarządzać zasobami niezbędnymi do realizacji wyrobu lub usługi. Norma ISO 9001 wskazuje także, że ustalone procesy należy nadzorować, pod kątem kolejności oraz ich oddziaływania na siebie, w celu ich skuteczniejszego i efektywniejszego działania. Żeby osiągnąć ten cel, należy określić odpowiedzialność za monitorowanie konkretnych procesów. Działanie wszystkich określonych procesów w organizacji ma uwzględniać jej cele pod względem jakościowym (Rączka & Tabor, 2004). Przypisywanie odpowiedzialności w procesach, zmiany procesów i ich udoskonalanie zgodnie z oczekiwaniami klienta będą prowadziły do sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa (Fonseca & Domingues, 2017). Takie podejście określa piąta, aktualna wersja normy terminologicznej z roku 2015, ISO 9001:2015 (Brzozowski & Rogala, 2017).

Wykorzystanie zarządzania procesowego niesie ze sobą wiele korzyści. W tym celu należy określić główny cel zarządzania procesowego. Następnie zidentyfikować, wyodrębnić i wdrożyć do istniejącej organizacji i struktury funkcjonalnej procesy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych, czego następstwem będzie określona finalna struktura procesowa i zarządzanie procesowe. Wynikiem tych działań ma być funkcjonalność (Wąchoł, 2018).

Transport intermodalny jest to transport wykorzystujący minimum dwie gałęzie przewozu z wykorzystaniem terminali przeładunkowych (Kruk et al., 2021). Przewóz jednostek intermodalnych kolejną to dla klienta przewoźnika intermodalnego przede wszystkim bezpieczeństwo, regularność, terminowość wykonania usługi (Zalewska-Turzyńska, 2014), elastyczność działania, prędkość wykonywanych operacji oraz stosunek jakości do ceny usługi (Bulgariu & Titu, 2021). Wartością dodaną przewoźnika intermodalnego jest możliwość połączenia wszelkich alternatyw transportowych w jeden spójny system. W tak rozumianym systemie, przy zachowaniu odpowiedniego czasu, organizowany jest przewóz intermodalny (Kauf, 2016). Wzrost pracy przewozowej oraz masy przewiezionych towarów w latach 2012-2022 wyraźnie pokazuje, iż przewozy intermodalne cieszą się zainteresowaniem klientów. Na podstawie danych dotyczących pracy przewozowej, liczby TEU (twenty-foot equivalent unit) oraz masy przewiezionych towarów przedstawionych w Tabeli 1 stwierdza się, że przewóz w latach 2012-2022 stale rośnie.

Tabela 1. Dane eksploatacyjne roczne przewozów intermodalnych w Polsce

Rok	Liczba jednostek (sztuki)	Liczba TEU	Masa (tys. ton)	Praca przewozowa (tys. tonokilometrów)
2012	644 568	1 046 982	8 055,83	3 044 869,16
2013	689 276	1 123 361	8 633,26	3 066 986,39
2014	699 594	1 114 174	9 610,29	3 401 655,37
2015	745 341	1 151 754	10 386,39	3 718 045,35
2016	983 488	1 470 382	13 428,68	4 695 934,92
2017	1 102 126	1 691 899	15 080,53	5 571 306,81
2018	1 295 809	1 933 159	17 703,30	6 436 431,30
2019	1 394 061	2 137 122	19 509,49	7 069 382,86
2020	1 663 332	2 672 287	23 776,87	7 838 546,99
2021	1 777 549	2 919 818	26 530,24	8 181 085,68
2022	1 749 729	2 836 325	26 157,86	8 610 761,05

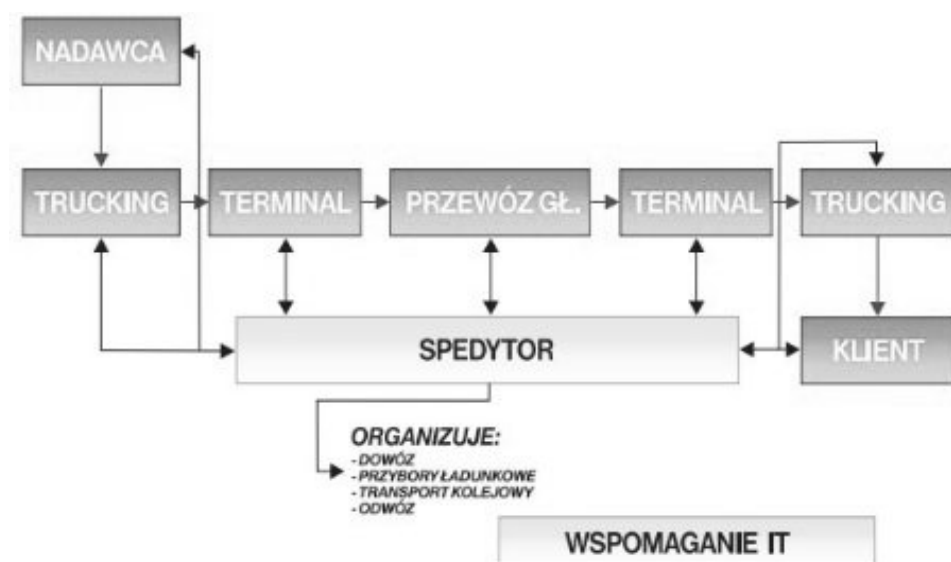
Źródło: (Urząd Transportu Kolejowego, 2024)

Główną zaletą transportu intermodalnego jest wykorzystanie kontenerów oznaczonych jako jednostki TEU do transportu, dzięki czemu jest możliwe skuteczniejsze użycie urządzeń transportowych. Załadunek i rozładunek środka transportu TEU wymaga dużo mniej czasu. Użycie TEU w większym stopniu niweluje przestoje na terminalach przeładunkowych (Bartosiewicz, 2013). To pokazuje, że głównym celem przewoźnika intermodalnego jest w szczególności skrócenie czasu związanego z przygotowaniem transportu, ale i także z samym procesem przewozowym. Ma to szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę, że kursowanie odbywa się na podstawie ściśle ustalonych stałych harmonogramów (Morganti et al., 2020). Dzięki temu przewoźnicy intermodalni mają przewagę w postaci możliwości zaoferowania obsługi transportowej w systemie just-in-time (Brill & Łukasik, 2014). Jest to forma dostawy oferowana klientowi w ściśle określonym czasie.

Transport intermodalny zazwyczaj obejmuje transport przed przewozem, usługę terminalową przedtransportową, główny transport, obsługę terminalową potransportową i transport końcowy (Wiegmansaand & Behdani, 2018). Proces przewozu koleją, prócz przewozu śródlądowego i morskiego, w transporcie intermodalnym jest określony jako przewóz główny (Rysunek 1). W związku z tym szczególnie zainteresowanie przewoźnika jest skupione właśnie na tym etapie. Istotne jest to, że operator intermodalny, tak jak w przypadku posiadania własnych terminali przeładunkowych, gdzie może skutecznie skracać czas obsługi jednostek TEU, nie posiada własnej infrastruktury do wykonania przewozu głównego. Jest on zobligowany do współpracy w tym zakresie z określonym zarządcą infrastruktury kolejowej. Ważną

kwestią dotyczącą terminowości wykonywania poszczególnych procesów, w szczególności przewozu głównego, jest wykonanie tego przewozu zgodnie z planem, czyli według ustalonego z zarządcą infrastruktury rozkładu jazdy. Operator intermodalny opiera się na systemie rozkładowym (przewozy kolejowe, morskie) i pozarozkładowym (przewóz drogowy) szczególnie zainteresowany jest szacowanym czasem przybycia wynikającym z rozkładu jazdy (Balster et al., 2020).

W przypadku, gdy pociąg przyjedzie na terminal z drogi (przewóz główny) opóźniony na umówioną awizację (okno terminalowe), to terminal zostaje zmuszony do zrekonstruowania planu przeładunkowego, co może się wiązać z opóźnieniami wtórnymi (Marek, 2015).



Rysunek 1. Łańcuch dostaw w transporcie intermodalnym

Źródło: (Brill & Łukasik, 2014)

Uczestnicy procesów chcą bezpośredniego dostępu do informacji bez zbędnego kluczenia w rozbudowanym systemie (Bednarz, 2009). Dotyczy to również przewozów intermodalnych. Oczekiwania przewoźnika intermodalnego względem przewozu kolejną są ściśle skonkretyzowane. Sporą uwagę przewoźnik skupia na terminowości oraz poprawie czasu przejazdu ujętego w rozkładzie jazdy pociągów. Natomiast przewoźnik nie posiada bezpośredniego wpływu na te czynniki z uwagi na to, iż z sieci linii kolejowych korzystają także inni przewoźnicy, oraz dlatego, że za zarządzanie tą infrastrukturą odpowiada Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym PKP Polskie Linie Kolejowe SA. Z uwagi na powyższe – przewoźnik i zarządcą infrastruktury mają skutecznie ze sobą współpracować i uzupełniać się, uwzględniając wzajemne interesy, gdyż nie mogą bez siebie funkcjonować (Abramovic et al., 2017). Szczególnie tutaj chodzi o standaryzację oraz upraszczanie procedur, dzięki czemu wymiana informacji między zainteresowanymi podmiotami ulegnie poprawie (Gharehgozli et al., 2018).

Metodyka

Celem artykułu jest prezentacja skuteczności zastosowania podejścia procesowego u zarządcy infrastruktury kolejowej PKP Polskie Linie Kolejowe SA prowadzącego do optymalizacji procesów tworzenia oraz realizacji rozkładu jazdy kolejowych przewozów intermodalnych, a także analiza tych procesów realizowanych względem całokształtu przewozów kolejowych w Polsce.

Poszukiwana jest odpowiedź na pytania:

1. Czy i w jaki sposób podejście procesowe skutecznie wspomaga tworzenie i realizację rozkładu jazdy pociągów intermodalnych?
2. Czy w PKP Polskie Linie Kolejowe SA, gdzie istnieją systemy zarządzania procesami konstrukcji oraz realizacji rozkładu jazdy, wybrane zadania związane z pociągami intermodalnymi przeprowadzane są poprzez oddzielne bądź zmodyfikowane procesy?
3. Jakie relacje zachodzą pomiędzy kolejowymi przewozami intermodalnymi a podejściem procesowym w zarządzaniu jakością realizowanych usług przewozowych?
4. Czy istnieją procesy, które mogą nie stanowić wartości dodanej dla cech kolejowych przewozów intermodalnych i dlaczego?
5. Jakie są wnioski z prowadzonych wdrożeń?

Rozwiązania zostały opracowane na podstawie następujących metod badawczych: analizy literatury przedmiotu, wywiadu prostego niestandardyzowanego z pracownikami odpowiedzialnymi za omawiane procesy, analizy dokumentów, obserwacji nieuczestniczącej poprzez udział w procesach od strony przewoźnika. Do przeprowadzenia wywiadów wykorzystano przygotowane pytania, które miały dać odpowiedź na pytania badawcze. Wywiady przeprowadzono w pięciu z ośmiu ekspozytur Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym PKP PLK SA. Zapytano:

- Jak pracownicy rozumieją pojęcie „pociąg intermodalny”?
- Jak traktowany jest pociąg intermodalny w PKP PLK SA wobec innych rodzajów pociągów w procesie tworzenia i realizacji rozkładu jazdy?
- Jak wygląda proces tworzenia i realizacji rozkładu jazdy pociągu ogółem?
- Jakie są różnice w konstrukcji i realizacji rozkładu jazdy dla pociągu intermodalnego?
- Jakie są wymagania przewoźnika intermodalnego względem konstrukcji i realizacji rozkładu jazdy i w jaki sposób wpływają one na te procesy?
- W jaki sposób odbierany jest system informatyczny wspomagający procesy konstrukcji i realizacji rozkładu przez przewoźnika intermodalnego?
- Czy w ostatnim czasie (dwa lata) dochodziło do zmian w procesie konstrukcji i realizacji rozkładu jazdy pociągu intermodalnego?
- Czy występują specjalne ograniczenia lokalne w ekspozyturze, które wywierają istotny wpływ na proces tworzenia i realizacji rozkładu jazdy pociągu intermodalnego?
- Czy w jakiś sposób procesy konstrukcji oraz realizacji rozkładu jazdy pociągu intermodalnego są ze sobą powiązane i jeśli tak, to jak wygląda to powiązanie?

- Czy istnieją jakieś różnice w procesach konstrukcji i realizacji rozkładu jazdy pociągu intermodalnego względem danych ekspozytur i jeśli tak, to jakie są to różnice oraz co może mieć na to wpływ?

Dzięki badaniom uzyskano dane dotyczące rodzajów, liczby oraz funkcjonowania procesów.

Wyniki badań

Procesy mają zapewnić organizacji standaryzację i powtarzalność, czego wynikiem ma być skuteczność (Nowosielski, 2018). Poniżej zaprezentowano procesy zidentyfikowane i wprowadzone w PKP Polskie Linie Kolejowe SA w Ekspozyturach Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym. Są to osobne procesy, które angażowane są w zależności od rodzaju pociągu, o czym mowa w dalszej części artykułu.

Głównym procesem w Ekspozyturach Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym jest proces kierowania i nadzoru nad ruchem kolejowym (PKP Polskie Linie Kolejowe SA, 2024). W tym miejscu autor ustalił definicję tego procesu.

Proces kierowania i nadzoru nad ruchem kolejowym obejmuje skuteczną, sprawną oraz bezpieczną organizację etapów uruchomienia i dojazdu pociągu do stacji końcowej.

Badania wykazały, iż proces główny jest stale wspomagany przez procesy pomocnicze, które zostały zaprezentowane w Tabeli 2.

Tabela 2. Procesy w ekspozyturach Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym

Proces główny	Proces pomocniczy
Proces kierowania i nadzoru nad ruchem kolejowym	Przesyłka nadzwyczajna
	Konstrukcja
	Planowanie
	Realizacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Żeby wykonać zadanie związane z kierowaniem i nadzorem nad przewozem zgodnie z rozkładem jazdy na podstawie wniosku od przewoźnika, niezbędne okazały się wyłącznie dwa procesy: konstrukcji rozkładu jazdy oraz realizacji rozkładu jazdy. Jest to niezbędne minimum, ale zastrzeżone tylko dla określonych rodzajów pociągów, tj. głównie pociągów osobowych. Wykonanie tych samych zadań dla pociągów towarowych wiąże się z uruchomieniem dodatkowych procesów. W przypadku pociągów towarowych niezbędne jest dodatkowe uruchomienie procesu pomocniczego, tj. procesu planowania. Ponadto, w przypadku konieczności przewiezienia w składzie przesyłki ponadnormatywnej lub wymagającej specjalnej zgody z innej przyczyny, proces główny włącza przed proces konstrukcji proces pomocniczy „przesyłka nadzwyczajna”. Pracownicy PKP Polskie Linie Kolejowe SA biorący udział w badaniach wyraźnie stwierdzili, że procesy te są ściśle określone

w konkretnych instrukcjach wewnętrznych wydanych przez Spółkę i są zorganizowane czytelnie oraz efektywnie. Mimo że są to osobne procesy, dla skuteczniejszego działania pracownicy stale ze sobą współpracują i konsultują wszelkie trudne sytuacje. W celu podsumowania zadań poszczególnych procesów wyjaśniono je szerzej w poniższej Tabeli 3.

Tabela 3. Zadania procesów pomocniczych

Proces pomocniczy	Zadania
Przesyłka nadzwyczajna	<p>Odbywa się na wniosek przewoźnika na podstawie danych przesyłki, np. z przekroczonym naciskiem na oś, przekroczoną skrajnią ładunkową, przekroczoną skrajnią taboru lub innymi niestandardowymi warunkami. Określa się w tym procesie specjalne warunki przewozu w danych ekspozyturach. Postępowanie w zakresie tego procesu określa Instrukcja Ir-10 o przewozie przesyłek nadzwyczajnych po torze 1435 mm / Tor szeroki 1520 – Instrukcja Ir-10a/ (Instrukcja Ir-10 o przewozie przesyłek nadzwyczajnych).</p>
Konstrukcja	<p>Odbywa się na podstawie wniosku od przewoźnika, z wykorzystaniem systemów informatycznych ISZTP (Internetowy System Zamawiania Trasy Pociągu), który zobowiązany jest określić dane o rodzaju pociągu, długości pociągu, rodzaju trakcji, rodzaju taboru, masy pociągu, trasy pociągu, dni kursowania, rodzaju ładunku, konieczność przewiezienia przesyłki nadzwyczajnej (PN), konieczność przewiezienia towaru niebezpiecznego, w tym towaru wysokiego ryzyka TWR. Na tej podstawie konstruktor opracowuje rozkład jazdy pociągu. Szczegółowe postępowanie w zakresie tego procesu jest określone w Instrukcji Ir-11 o rozkładzie jazdy pociągów (Instrukcja Ir-11 o rozkładzie jazdy pociągów).</p>
Planowanie	<p>Planowanie dyspozytorskie, w którym przewoźnik towarowy ma obowiązek wprowadzenia w aplikacji SEPE (System Ewidencji Pracy Eksploatacyjnej) służącej do elektronicznego planowania pociągów lub telefonicznego zgłoszenia przydzielonych przewoźnikowi tras. Czyli przewoźnik towarowy dodatkowo potwierdza chęć realizacji rozkładu jazdy. Przewoźnik, który planuje przewieźć w pociągu towar niebezpieczny, w tym towar wysokiego ryzyka TWR lub przesyłkę nadzwyczajną PN, zobowiązany jest do telefonicznego przekazania tych informacji. Szczegółowe postępowanie określa Instrukcja Ir-13 dla dyspozytora zarządcy infrastruktury kolejowej (Instrukcja Ir-13 dla dyspozytora zarządcy infrastruktury kolejowej).</p>
Realizacja	<p>Proces nadzoru nad prowadzeniem ruchu pociągów zgodnie z rozkładem jazdy i ustalonymi priorytetami (stopniami pierwszeństwa) z wykorzystaniem systemu SEPE. Reguluje się przejazd na bieżąco, ale w uzgodnieniu z innymi dyspozytorami i dyżurnymi ruchu. Wszystkie problemy wynikające z procesu realizacji przewozu są konsultowane z uczestnikami na bieżąco. Szczegółowe postępowanie określa Instrukcja Ir-13 dla dyspozytora zarządcy infrastruktury kolejowej (Instrukcja Ir-13 dla dyspozytora zarządcy infrastruktury kolejowej).</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Każda ekspozytura Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym funkcjonuje według tych samych procesów. Na podstawie trasy wybranej przez przewoźnika wniosek musi przejść przez daną ekspozyturę i przejść wszystkie procesy w każdej z tych ekspozytur. Procesy te są powtarzane, jeżeli trasa pociągu przechodzi przez daną ekspozyturę. Stąd wywnioskować można, że im dłuższa trasa (tj. przechodząca przez kilka ekspozytur), tym procesy częściej się powielają. Na podstawie Rysunku 2 można stwierdzić, iż PKP Polskie Linie Kolejowe SA dzięki zaprojektowaniu układu granic ekspozytur zniwelowała do minimum powielanie się procesów w korytarzach Północ – Południe i Wschód – Zachód (dwie ekspozytury).



Rysunek 2. Mapa granic działania ekspozytur Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym

Źródło: (SlidePlayer, 2015)

W przewozach intermodalnych, jak już wspomniano wyżej, przede wszystkim zwraca się uwagę na regularność, terminowość oraz czas realizacji usługi. Dlatego żeby podtrzymać użyteczność swoich działań, przewoźnicy intermodalni szczególną uwagę kierują na te wartości. Badania potwierdziły, że przewoźnicy w celu realizacji przejazdów pociągów zgodnie z rozkładem jazdy w szczególności angażują się w proces konstrukcji i realizację. W takim samym stopniu zaangażowany jest w monitorowanie ww. procesów zarządca infrastruktury, który nadzoruje te pociągi

w czasie konstrukcji i w czasie realizacji. Szczególnie że kolejowe przewozy intermodalne w przeciwieństwie do ogółu przewozów ładunków są odbierane przez pracowników Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym jako szybkie, terminowe i bezproblemowe, w podobny sposób jak przewoźnik osobowy. Z uwagi na to przez obydwie strony pilnowany jest priorytet w tych procesach. Natomiast jeżeli stworzony rozkład jazdy przewoźnikowi intermodalnemu nie odpowiada, wysyła on wniosek o zmianę parametrów. Wniosek taki zarządca infrastruktury z reguły uwzględnia, ale czasami sami przewoźnicy rezygnują z daty kursowania tylko po to, żeby kolejowy przewóz intermodalny odbył się w innym terminie, ale szybciej. Przewoźnik może składać wniosek o zmianę parametrów w systemie ISZTP (Internetowy System Zamawiania Trasy Pociągu), ale również wykorzystując w tym celu inne drogi komunikacji elektronicznej. W przypadkach poważniejszych reklamacji i innych wniosków, związanych z funkcjonowaniem systemu, PKP Polskie Linie Kolejowe SA organizuje kilka razy w roku konferencję dla przewoźników w celu wymiany spostrzeżeń i dyskusji dotyczących procesu przewozowego. Centrala Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym poprzez dane liczbowe dotyczące jakości przewozów (Instrukcja Ir-14 o kontroli biegu pociągów pasażerskich i towarowych), ale także stały kontakt z klientem – aplikantem o rozkład jazdy – analizuje wprowadzone procesy i nieustannie je udoskonala. W związku z powyższym PKP Polskie Linie Kolejowe SA organizuje, wprowadza i aktualizuje odpowiednie procedury, instrukcje i technologie, które wyznaczają ramy działań odpowiednich procesów.

To samo dotyczy przewoźników intermodalnych. Przewoźnik intermodalny, jak już wyżej wspomniano, szczególnie jest zainteresowany skróceniem czasu przejazdu, ale – co najistotniejsze – także skróceniem do minimum czasu wszystkich procesów poprzedzających realizację lub wyjęcie spod pewnych procesów, co oznacza wyższe traktowanie tego rodzaju pociągów (Bartczak, 2016).

Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, PKP Polskie Linie Kolejowe SA kieruje się podejściem procesowym, wprowadzając w ostatnich latach kilka zmian w funkcjonowaniu procesów konstrukcji oraz realizacji rozkładu jazdy pociągów intermodalnych. Jedną z najbardziej istotnych z nich była zmiana związana z wprowadzaniem pociągów intermodalnych w stopniach pierwszeństwa dla poszczególnych rodzajów pociągów. Wyodrębniono pociągi intermodalne z grupy pociągów towarowych i umieszczono tę grupę wyżej (pkt 4 w Tabeli 4). Dzięki temu pociągi towarowe intermodalne TC (międzynarodowe) i TD (krajowe) kursujące z prędkościami jak dla pociągów pasażerskich uzyskały wyższy priorytet od grupy pociągów towarowych. Zmiana ta została naniesiona w Instrukcji Ir-1 o prowadzeniu ruchu pociągów wprowadzonej z dniem 29 listopada 2023 roku. Przed wprowadzeniem ww. zmiany stopnie pierwszeństwa zarządzania rodzajami pociągów na sieci wyglądały następująco (Uchwała w sprawie wprowadzenia zmian do Instrukcji o prowadzeniu ruchu pociągów Ir-1 z 2023 roku):

1. pasażerskie ekspresowe (EC, EN, EI) i międzynarodowe (MM, RM);
2. pasażerskie międzywojewódzkie i wojewódzkie dowożące do pracy;
3. pozostałe pasażerskie międzywojewódzkie i wojewódzkie;
4. pociągi towarowe;
5. próżne składy pasażerskie i lokomotywy.

Tabela 4. Model podejścia procesowego zarządzania ruchem kolejowym w PKP Polskie Linie Kolejowe SA w Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym dla poszczególnych rodzajów pociągów

CENTRALA CENTRUM ZARZĄDZANIA RUCHEM KOLEJOWYM					
1. Analiza 2. Doskonalenie					
↕	↓	↓	↓	↓	↑
WNIOSEK PRZEWOŹNIKA O ROZKŁAD JAZDY	Stopnie pierwszeństwa pociągów	Rodzaj pociągu	Procesy główne	Procesy pomocnicze	DOJAZD POCIĄGU PRZEWOŹNIKA DO STACJI KOŃCOWEJ
	1	pasażerskie ekspresowe (EC, EN, EI) i międzynarodowe (MM, RM)	Proces kierowania i nadzoru nad ruchem kolejowym	1. Konstrukcja 2. Realizacja	
	2	pasażerskie międzywojewódzkie i wojewódzkie dowożące do pracy		1. Konstrukcja 2. Realizacja	
	3	pozostałe pasażerskie międzywojewódzkie i wojewódzkie		1. Konstrukcja 2. Realizacja	
	4	pociągi towarowe intermodalne TC i TD kursujące z prędkościami jak dla pociągów pasażerskich		1. Przesyłka nadzwyczajna 2. Konstrukcja 3. Planowanie 4. Realizacja	
	5	pozostałe pociągi towarowe		1. Przesyłka nadzwyczajna 2. Konstrukcja 3. Planowanie 4. Realizacja	
	6	próżne składy pasażerskie i lokomotywy		1. Konstrukcja Realizacja	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Kolejną zastosowaną zmianą w procesach związanych z przewozem intermodalnym było wprowadzenie specjalnych oznaczeń na wykresie ruchu pociągów intermodalnych. Oznaczono je przerywaną żółtą linią, a także przed numerem pociągu umieszczono literę „V”, co oznacza, że jest to pociąg intermodalny kursujący z prędkością jak dla pociągu pasażerskiego. Zmiana miała na celu zwrócenie szczególnej uwagi na ten rodzaj pociągów przez konstruktorów oraz dyspozytorów, czyli pracowników procesu konstrukcji oraz realizacji rozkładu jazdy.

Następnym przykładem podejścia procesowego było zdecydowane skrócenie rezerwy eksploatacyjnej z 7 minut na 100 kilometrów do 3 minut na 100 kilometrów. Co należy szczególnie podkreślić, nie różni się ona istotnie od rezerwy eksploatacyjnej wyznaczonej dla pociągów pasażerskich. Niższa rezerwa w wysokości 2,5 minuty określona jest jedynie dla pociągów najwyższej kategorii EIJ (ekspresowy krajowy, zespoły i wagony trakcyjne). Jest to jedna z istotniejszych zmian, które zdecydowanie ułatwiły pracę konstruktorom oraz poprawiły czas jazdy pociągu intermodalnego w procesie realizacji.

W ostatnim czasie wprowadzono także specjalnie dla przewozów intermodalnych oznaczenie ładunku jako intermodalne. Dzięki temu wprowadzany jest z automatu priorytet w procesie konstrukcji. Wygląda to następująco: wniosek o opracowanie rozkładu jazdy od przewoźnika na ten rodzaj pociągu jest przesuwany w systemie elektronicznym na sam początek listy wniosków.

Wyżej wymienione zmiany spowodowały, że odbiór oraz sposób postępowania konstruktorów i dyspozytorów odpowiedzialnych za realizację rozkładu jazdy jest inny w stosunku do pozostałych pociągów towarowych.

Jeszcze jednym przykładem pozytywnej zmiany w podejściu procesowym stosowanym przez PKP Polskie Linie Kolejowe SA jest możliwość wnioskowania o re wizję godziny odjazdu pociągu intermodalnego bez konieczności tworzenia nowego wniosku o rozkład jazdy. Ma to szczególne znaczenie dla przewoźników intermodalnych z uwagi na fakt, iż korzystają często z zewnętrznych terminali przeładunkowych, wobec których nie ma wysokich możliwości wpłynięcia na regularne, zgodne z ustaleniami wystawienia ładunku do przewiezienia. Sytuacja związana z niską terminowością przygotowania pociągu do zabrania z zewnętrznego terminala jest dość częsta, dlatego zmiana ta bardzo korzystnie wpływa na logistykę przewozów przewoźnika.

Przewoźnik intermodalny w zdecydowanej większości uruchamianych pociągów jest zobowiązany do podpięcia zgody na przewóz przesyłki nadzwyczajnej. Natomiast także w tym procesie można znaleźć pozytywne zmiany. Wprowadzenie tzw. zgody na przewóz przesyłki nadzwyczajnej na cały roczny rozkład jazdy z możliwością ruchu po większości linii kolejowych w Polsce uprościło i przyspieszyło proces. Przed zmianą każdy jeden pociąg, w składzie którego była przesyłka nienormatywna, potrzebował osobnej zgody. Aktualnie przewoźnik może wnioskować o zgodę na całą sieć kolejową. Następnie, po uzyskaniu tejże zgody i spełnieniu wynikających z niej warunków, dołącza ją poprzez system elektroniczny ISZTP i SEPE do każdego planowanego do uruchomienia swojego pociągu.

W podejściu procesowym Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym ukazano, że do skutecznego zarządzania procesem organizacji i nadzoru nad ruchem kolejowym dla pociągów osobowych, ale i nawet dla lokomotyw luzem, wystarczą tylko dwa procesy pomocnicze, jakimi są konstrukcja i realizacja. Okazuje się, że aż około 90% pociągów intermodalnych oznaczonych jako TC (międzynarodowe) i TD (krajowe) kursuje jako pociągi z przesyłką nadzwyczajną. Ma to związek z różnymi wymiarami kontenerów wykorzystywanych do przewozu ładunków. W przypadku pozostałych pociągów towarowych procent jest odwrotny.

Podsumowanie

PKP Polskie Linie Kolejowe SA skutecznie wykorzystuje podejście procesowe do realizacji i tworzenia rozkładu jazdy dla kolejowych przewozów intermodalnych z zastosowaniem jednego procesu głównego oraz czterech procesów pomocniczych. Widać wyraźnie, iż zastosowane podejście procesowe szczególnie oddziałuje na ten rodzaj przewozów. Wybrane zadania związane z pociągami intermodalnymi przeprowadzane są poprzez oddzielne procesy. Autor wykazał, że Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym poprzez działania doskonalenia procesów ze względu na charakter kolejowych przewozów intermodalnych wprowadziło dla tego rodzaju przewozów w ostatnim czasie kilka znaczących usprawnień procesu konstrukcji, procesu przesyłki nadzwyczajnej oraz procesu realizacji. Natomiast, jak wskazano w modelu podejścia procesowego, choć wyodrębniono pociągi intermodalne z grupy pociągów towarowych i są one w chwili obecnej traktowane w określonych przypadkach jak pociągi osobowe, to nie dokonano zmian w liczbie wszystkich procesów niezbędnych do wykonania kolejowego przewozu intermodalnego.

Rekomendacje

Z modelu podejścia procesowego CZRK wynika również, iż pociągi intermodalne muszą być poddane procesowi planowania, czyli procesowi poprzedzającemu proces realizacji. W dobie informatyzacji procesów również w PKP Polskie Linie Kolejowe SA proponuje się odejście od połączeń telefonicznych między dyspozytorem przewoźnika a dyspozytorem ds. planowania produkcji. Co więcej, okazuje się, że większość danych potrzebnych w procesie planowania jest już udostępnionych w procesie konstrukcji, w związku z czym te dane są powielane, co znacząco wydłuża czas procesu głównego. Z uwagi na to, że przewoźnikowi intermodalnemu w szczególności zależy na skróceniu czasu usługi, należy się zastanowić, czy proces planowania stanowi wartość dodaną dla procesu głównego w transporcie intermodalnym. Badania własne wskazały także, że im dłuższa trasa pociągu, tym wyższe zaangażowanie większej liczby pracowników poszczególnych procesów (każda ekspozytura to osobne zatwierdzenie dla swojego rejonu). Nie dotyczy to rozkładu jazdy dla pociągów osobowych, z uwagi na brak konieczności udziału procesu planowania. Należy się także zastanowić nad dalszym udoskonaleniem procesu przesyłki nadzwyczajnej w taki sposób, żeby zbliżyć się do minimalizacji bądź wręcz rezygnacji z procesu.

Zgodnie z powyższym wnioskować można, iż choć w pozytywny sposób udoskonalono procesy konstrukcji, realizacji i przesyłki nadzwyczajnej względem kolejowych przewozów intermodalnych, udział wszystkich procesów jest nadal najwyższy i najbardziej obciążający czynności związane z uruchomieniem pociągu przez przewoźnika intermodalnego, co może wpływać na cechy tego rodzaju transportu. Kolejowe przewozy intermodalne, w przeciwieństwie do ogółu przewozów ładunków, są odbierane przez pracowników Centrum Zarządzania Ruchem Kolejowym jako szybkie, terminowe i bezproblemowe, podobnie jak przewoźnik osobowy.

By uzyskać czas, który przewoźnik może przeznaczyć na działalność operacyjną, proponuje się podobne podejście w kwestii procesów koniecznych do obsługi tego klienta poprzez zrównanie liczby procesów dla tych rodzajów pociągów, dzięki obniżeniu ich z 4 do 2, czyli do procesów konstrukcji i realizacji rozkładu jazdy. Niemniej zastosowanie podejścia procesowego w PKP Polskie Linie Kolejowe SA, jak wykazały przykłady, przynosi dla przewozów intermodalnych bardzo wiele korzyści, dlatego badania na ten temat powinny być kontynuowane, na przykład z wykorzystaniem metod badań ilościowych, które szczegółowo wykażą zaangażowanie czasowe udziału przewoźnika intermodalnego w procesach PKP PLK SA.

Literatura

- Abramovic, B., Nedeliakova, E., Panak, M., & Sipus, D. (2017). Synergy in Logistics Process for Railway Transport. *Business Logistics in Modern Management*, 17, 15-28.
- Balster, A., Hansen, O., Friedrich, H., & Ludwig, A. (2020). An ETA Prediction Model for Intermodal Transport Networks Based on Machine Learning. *Business and Information Systems Engineering*, 62, 404. DOI: 10.1007/s12599-020-00653-0
- Bartczak, K. (2016). Analiza barier rozwoju transportu intermodalnego w Polsce. *Autobusy*, 4, 120-126.
- Bartosiewicz, A. (2013). Rozwój konteneryzacji na świecie od końca XIX w. do czasów współczesnych. *Studia z Historii Społeczno-Gospodarczej XIX i XX Wieku*, 11, 117-134.
- Bednarz, K. (2009). Podejście procesowe w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 52, 23-33.
- Biuletyn Polskich Linii Kolejowych SA (2023). *Uchwała Nr 988/2023 Zarządu PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. z dnia 20 listopada 2023 r.* https://www.plk-sa.pl/files/public/user_upload/pdf/Akty_prawne_i_przepisy/Biuletyn/2023/Biuletyn_Nr_18_2023.pdf (dostęp: 18.02.2024).
- Brill, J., & Łukasik, Z. (2014). Aspekty ekonomiczne, techniczne i strategiczne transportu intermodalnego. *TTS Technika Transportu Szynowego*, 21(3), 12-24.
- Brzozowski, T., & Rogala, P. (2017). Podejście procesowe według norm ISO serii 9000 – istota i ewolucja. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 470, 25. DOI: 10.15611/pn.2017.470.02
- Bulgariu, C.-L., Titu, A. (2021). Management of Intermodal Integration of Rail Transport. *Review of General Management*, 33, 144.
- Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2017). Listen to ISO 9001:2015 for Organizational Competitiveness: Correlation between Change Management and Improvement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 919. DOI: 10.1515/picbe-2017-0097.
- Gharehgozli, A., de Vreis, H., & Decrauw, S. (2018). The Role of Standardisation in European Intermodal Transportation. *Maritime Business Review*, 4(2), 153. DOI: 10.1108/MABR-09-2018-0038.
- Hoła, B., Polak, A., Gawron, K., Sawicki, M., & Morka, M. (2013). Podejście procesowe do zarządzania w budownictwie. *Zeszyty Naukowe / Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki*, 1, 132-141.
- Instrukcja Ir-10 o przewozie przesyłek nadzwyczajnych. Załącznik Nr 1 do uchwały Nr 117/2022 Zarządu PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. z dnia 22.02.2022 r., stan na dzień 18.02.2024.
- Instrukcja Ir-11 o rozkładzie jazdy pociągów. Załącznik do uchwały Nr 611/2021 Zarządu PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. z dnia 12 października 2021 r., stan na dzień 18.02.2024.
- Instrukcja Ir-13 dla dyspozytora zarządcy infrastruktury kolejowej. Załącznik do uchwały Nr 5/2015 Zarządu PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. z dnia 17.02.2015 r., stan na dzień 18.02.2024.

- Instrukcja Ir-14 o kontroli biegu pociągów pasażerskich i towarowych. Załącznik do uchwały Nr 9/2019 Zarządu PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. z dnia 15 stycznia 2019 r., stan na dzień 18.02.2024.
- Kauf, S. (2016). Przyszłość mobilności indywidualnej – kreowanie sieci mobilności. *Logistyka*, 3, 15-19.
- Kruk, R., Ochociński, K., & Piwowar, B. (2021). Transport intermodalny jako alternatywa dla przewozów wagonowych rozproszonych. *Zeszyty Naukowo-Techniczne SITK RP, Oddział w Krakowie*, 2(123), 211-217.
- Kulińska, E. (2011). Udział procesów logistycznych w tworzeniu wartości dodanej. *Logistyka*, 4, 522-531.
- Marek, R. (2015). Proces obsługi jednostek intermodalnych w terminalu kontenerowym. *Logistyka*, 2, 567-576.
- Morganti, G., Crainic, T., Frejinger, E., & Ricciardi, N. (2020). Block Planning for Intermodal Rail: Methodology and Case Study. *Transportation Research Procedia*, 47, 19-26.
DOI: 10.1016/j.trpro.2020.03.068
- Nowosielski, S. (2018). Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, 169, 109-129.
- PKP Polskie Linie Kolejowe SA (2024). *Struktura organizacyjna spółki*. <https://www.plk-sa.pl/o-spolce/o-ppk-polskich-liniach-kolejowych-sa/struktura-spolki> (dostęp: 18.02.2024).
- Rączka, M., & Tabor, A. (2004). Podejście procesowe w zarządzaniu jakością. *Nowoczesne zarządzanie jakością. Tom I, Systemy zarządzania, dokumentacja, procesy, audit* (s. 123-136), Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki.
- Rudawska, J., & Głuch, M. (2022). Obsługa inwestora jako przykład podejścia procesowego samorządu terytorialnego zorientowanego na klienta. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 48, 166-179. DOI: 10.17512/znpcz.2022.4.14
- SlidePlayer. (2015). *Kolejowe ratownictwo techniczne*. <https://slideplayer.pl/slide/8838544/> (dostęp: 18.02.2024).
- Urząd Transportu Kolejowego. (2024). *Dane eksploatacyjne*. <https://dane.utk.gov.pl/sts/transport-intermodalny/dane-eksploatacyjne/20643,Przewozy-intermodalne-w-2023-r.html> (dostęp: 18.02.2024).
- Wąchol, J. (2018). Nowoczesne metody zarządzania w budowie wartości przedsiębiorstwa globalnego. *Zarządzanie i Finanse*, 16(4/2), 223-234.
- Wiegmansaand, B., & Behdani, B. (2018). A Review and Analysis of the Investment in, and Cost Structure of, Intermodal Rail Terminals. *Transport Reviews*, 38(1), 33-51.
DOI: 10.1080/01441647.2017.1297867
- Zalewska-Traczyk, M. (2018). Cel projektu rozwojowego – planowanie przez efekt-podejście procesowe. W: M. Grabowska, K. Kluth (Red.). *Przedsiębiorczość i zarządzanie talentami – Wybrane zagadnienia* (s. 215-225). Politechnika Warszawska. Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych.
- Zalewska-Turzyńska, M. (2014). Technologie informacyjno-komunikacyjne w transporcie intermodalnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy transportu i logistyki*, 27, 223-236.

Wkład autorów: Adam Laberschek – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Projekt badawczy indywidualny – źródła własne.

CREATING AND IMPLEMENTING A TIMETABLE FOR INTERMODAL TRAINS AS AN EXAMPLE OF A PROCESS APPROACH AT PKP PLK SA

Abstract: Intermodal rail transport is one of the fastest growing types of rail freight transport. The determinant of this development are the safety, regularity and timely delivery of shipments to the customer. Therefore, the aim of the article is to present the effectiveness of using the process approach in the railway infrastructure manager of PKP Polskie Linie Kolejowe SA leading to optimization of the processes of creating and implementing the timetable for intermodal rail transport, as well as analysis of these processes carried out in relation to all rail transport in Poland. The following research methods were used: analysis of the subject literature, a simple non-standardized interview with employees responsible for the discussed processes, document analysis, as well as non-participant observation through participation in the processes from the carrier's side. Details of the operation of individual processes are shown. A model of the implemented process approach was demonstrated. Differences in the management and supervision process for intermodal rail transport in relation to other types of transport in the railway infrastructure manager were demonstrated. The research showed that one main process and four auxiliary processes were implemented to operate intermodal trains. The article presents that the company PKP PLK SA effectively uses a process approach to implement and create timetables for intermodal rail transport. It was also stated that many improvements had been introduced in terms of implementation, construction and emergency shipment. The number of implemented processes for intermodal carrier service in relation to other types of trains was summarized. The article contains postulates on the continuation of activities related to the process approach in intermodal transport for the Railway Traffic Management Centre of PKP PLK SA.

Keywords: process approach, process, carrier, type of train, intermodal transport

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



ZARZĄDZANIE W KONTEKŚCIE WYPALENIA ZAWODOWEGO LEKARZY


Karolina Malicka^{1*}

¹ Fundacja Mozaika, Polska

Streszczenie: W artykule przedstawiono wpływ odpowiednich strategii zarządzania na redukcję wypalenia zawodowego wśród lekarzy, szczególnie w kontekście pandemii COVID-19. Celem artykułu jest zidentyfikowanie skutecznych metod zarządzania, które mogą pomóc w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu oraz poprawie ogólnego dobrostanu lekarzy. Dokonano analizy różnych modeli i teorii wypalenia zawodowego, takich jak model wielowymiarowy Christiny Maslach, model egzystencjalny Ayali M. Pines oraz poznawczy model wypalenia zawodowego Heleny Sęk, aby zrozumieć różnorodność czynników przyczyniających się do wypalenia. Zakres badawczy obejmuje analizę danych pochodzących z ankiet, wywiadów oraz obserwacji zachowań w placówkach medycznych podczas pandemii. Metodologia badawcza opiera się na podjęciu mieszanych metod badawczych, w tym ilościowych i jakościowych, co pozwala na głębsze zrozumienie zjawiska wypalenia zawodowego i jego determinant. Wyniki badań pokazują, że zarządzanie stresem, odpowiednia komunikacja w miejscu pracy, dostęp do wsparcia psychologicznego oraz jasne procedury działania są kluczowe w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. W artykule potwierdzono przyjętą hipotezę, że efektywne zarządzanie w placówkach medycznych, zwłaszcza podczas kryzysu zdrowotnego, może znacząco ograniczyć poziomy wypalenia zawodowego oraz że istnieją związki pomiędzy zmiennymi socjodemograficznymi a poziomem wypalenia zawodowego oraz satysfakcją z życia na przestrzeni czasu.

Słowa kluczowe: służba zdrowia, wypalenie zawodowe, zarządzanie zasobami ludzkimi

Kod klasyfikacji JEL: J24, O15

¹ Karolina Malicka, mgr, ul. Makuszyńskiego 51 K / 2, 42-209 Częstochowa, Polska, karmal12339@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0006-8144-9046>

* Autor korespondencyjny: Karolina Malicka, karmal12339@gmail.com

Wprowadzenie

Współczesny świat, choć dynamicznie się rozwija, niesie za sobą również wyzwania związane z presją i obciążeniem psychicznym, jakich doświadczają pracownicy sektora zdrowia. Ostatnie lata, pod wpływem pandemii COVID-19, jeszcze bardziej uwypukliły istniejące problemy w tym obszarze, skupiając uwagę na zjawisku wypalenia zawodowego wśród lekarzy. Wypalenie zawodowe, definiowane jako stan wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz spadku osobistych osiągnięć, stanowi istotne wyzwanie zarówno dla jednostki, jak i dla całego systemu opieki zdrowotnej. Znaczenie skutecznego zarządzania (Kościelna, 2023; Drop et al., 2020), jako metody przeciwdziałania negatywnym skutkom wypalenia zawodowego w kontekście pracy medycznej, jest nieocenione. Proces zarządzania nie tylko obejmuje identyfikację i minimalizację stresorów zawodowych, ale również rozwija strategie wspierające zdrowie psychiczne pracowników. W niniejszym artykule, korzystając z teorii i modeli zaproponowanych przez takich autorów jak Christina Maslach czy Ayala M. Pines, analizie zostały poddane praktyki zarządzania, które mogą efektywnie zmniejszać poziom wypalenia, a przez to poprawiać ogólną jakość świadczonej opieki zdrowotnej.

W artykule skoncentrowano się na prezentacji różnych perspektyw teoretycznych dotyczących wypalenia zawodowego, jego przyczyn, symptomów, a także metod zarządzania, które mogą przyczynić się do poprawy dobrostanu psychicznego lekarzy. Szczególną uwagę poświęcono wpływowi pandemii na intensyfikację i zmianę natury pracy medycznej, która wymaga od zarządzających adaptacji i implementacji nowych strategii zarządczych. Rozważania te mają na celu nie tylko zrozumienie zjawiska wypalenia zawodowego, ale przede wszystkim wypracowanie efektywnych metod zarządzania, które pozwolą na jego skuteczne przeciwdziałanie i tworzenie zdrowszego środowiska pracy. W artykule skoncentrowano się na przeglądzie literatury, analizie wyników badań, a także na omówieniu praktycznych implikacji wynikających z badań, które mogą służyć jako rekomendacje dla menedżerów w ochronie zdrowia, dążących do optymalizacji warunków pracy i zwiększenia satysfakcji zawodowej personelu medycznego.

Przegląd literatury

Wypalenie zawodowe, będące przedmiotem badań wielu naukowców, stanowi istotne wyzwanie w zarządzaniu kadrami, szczególnie w sektorze ochrony zdrowia (Maslach et al., 2001). Zjawisko to, charakteryzujące się wyczerpaniem emocjonalnym, depersonalizacją i spadkiem osobistych osiągnięć (Maslach & Leiter, 2011; za: Sęk, 2000), nieustannie ewoluuje, co wymaga ciągłej adaptacji strategii zarządzania. W niniejszym artykule skupiono się na analizie i interpretacji różnych modeli teoretycznych wypalenia zawodowego oraz ich implikacji dla praktyk zarządzania, szczególnie w kontekście ostatnich zmian wywołanych globalną pandemią COVID-19. Zarządzanie w ochronie zdrowia stoi przed wyzwaniami związanymi z dynamicznym środowiskiem pracy, gdzie wymagania ciągle rosną, a presja zarówno ze strony pacjentów, jak i administracji medycznej potęguje ryzyko wypalenia zawodowego

(za: Mańkowska, 2018). W obliczu pandemii problemy te zostały dodatkowo spotęgowane, co uwypukliło potrzebę skuteczniejszych metod zarządzania zdrowiem psychicznym personelu medycznego. Model wielowymiarowy Christiny Maslach i Susan Jackson (Maslach & Leiter, 2001) oraz poznawczy model wypalenia zawodowego Heleny Sęk (Sęk, 2000) dostarczają cennego wglądu w mechanizmy wypalenia, które mogą stanowić fundament dla rozwijania strategii zarządczych. Te modele podkreślają znaczenie zarówno indywidualnych strategii radzenia sobie ze stresem, jak i organizacyjnych podejść do zarządzania zasobami ludzkimi (Zajac, 2007; Strużyna et al., 2008; Piwowar-Sulej et al., 2022; Kol, 2021) w celu minimalizacji negatywnych skutków wypalenia. Podejście egzystencjalne Ayali M. Pines z kolei wskazuje na głęboko osobiste aspekty wypalenia zawodowego, co podkreśla potrzebę zarządzania uwzględniającego indywidualne wartości i znaczenie pracy dla samorealizacji pracownika (za: Sęk, 2000). W kontekście zarządzania teoretyczne podstawy wypalenia zawodowego mogą przyczynić się do opracowania bardziej skoncentrowanych na pracowniku metod prewencji oraz interwencji.

Artykuł ma na celu nie tylko przedstawienie teoretycznych podstaw wypalenia zawodowego, ale również zidentyfikowanie, jak praktyki zarządzania mogą skutecznie adresować te kwestie, by zwiększyć efektywność i zadowolenie w miejscu pracy. Przegląd literatury i wyniki badań zostaną wykorzystane do zdefiniowania najlepszych praktyk, które mogą posłużyć menedżerom i liderom organizacji zdrowotnych w dążeniu do zrównoważonego i satysfakcjonującego środowiska pracy.

Wypalenie zawodowe wśród lekarzy w świetle badań

Zarządzanie w kontekście zdrowia psychicznego pracowników sektora medycznego staje się niezmiernie istotne w obliczu rosnących wymagań i stresorów związanych z wykonywaniem zawodu lekarza. Pełnienie roli zawodowej lekarza wiąże się ze znacznym obciążeniem fizycznym oraz psychicznym, w dużym stopniu narażając na działanie czynników stresogennych (Sęk, 2005). Aktywne uczestniczenie w opiece medycznej, leczeniu czy rehabilitacji jest równoznaczne z obcowaniem z ludzkim cierpieniem, co przekłada się na występowanie wypalenia zawodowego, które może mieć poważne konsekwencje zarówno dla jakości opieki zdrowotnej, jak i dla bezpieczeństwa pacjentów (Koblańska, 2018; Eaton, 2019).

Do najbardziej obciążających stresorów w pracy lekarza zalicza się: trudności komunikacyjne, zarówno z personelem, jak i z pacjentami oraz ich rodzinami, presję diagnostyczną, konflikty praca–dom, a także stres związany z funkcjonowaniem administracyjnym (za: Ogińska-Bulik & Kaflik-Pieróg, 2006). Dodatkowo wzrost liczby obowiązków i zadań przy jednoczesnym zmniejszeniu możliwości sprawowania kontroli zwiększa ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego oraz obniża jakość świadczonej opieki (Van Dierendonck et al., 2000).

Badania wykazują, że aż 60% personelu medycznego w polskich szpitalach deklaruje wystąpienie pełnoobjawowego wypalenia zawodowego, a 70% przyznaje się do odczuwania negatywnych skutków doświadczanego stresu w pracy (Pochrzęst-Motczyńska, 2018). Te alarmujące statystyki podkreślają potrzebę wprowadzenia skutecznych metod zarządzania w placówkach medycznych, mających

na celu nie tylko ochronę zdrowia psychicznego personelu, ale również zapewnienie bezpieczeństwa i jakości leczenia pacjentów.

Model zarządzania w kontekście wypalenia zawodowego musi uwzględniać zarówno indywidualne strategie radzenia sobie z presją i stresorem w pracy, jak i organizacyjne podejścia mające na celu zmniejszenie obciążeń pracowników. Obejmuje to między innymi monitorowanie i odpowiednie zarządzanie obciążeniem pracą, wsparcie w rozwoju kompetencji komunikacyjnych, jak również strategie wspierające balans między życiem prywatnym a zawodowym. Ponadto ważne jest zwiększenie autonomii pracowników, co może przyczynić się do zmniejszenia poziomu stresu i poprawy ich samopoczucia psychicznego.

Zarządzanie wypaleniem zawodowym w sektorze zdrowia powinno także obejmować programy wsparcia psychologicznego, które pomagają pracownikom radzić sobie z emocjonalnym obciążeniem związanym z pracą w kontakcie z cierpieniem i śmiercią. Programy te powinny być dostępne i dostosowane do specyfiki różnych specjalizacji medycznych niosących ze sobą odmienne ryzyka wypalenia (Kulik, 2008).

W odpowiedzi na narastające problemy związane z wypaleniem zawodowym zarządzanie w sektorze zdrowia musi przyjąć proaktywne podejście, skupiające się na rozpoznawaniu wczesnych sygnałów wypalenia, odpowiednim reagowaniu na te sygnały oraz tworzeniu środowiska pracy, które jest zarówno wspierające, jak i stymulujące dla pracowników medycznych. Dzięki temu można nie tylko zwiększyć zadowolenie z pracy wśród personelu, ale także poprawić ogólną jakość świadczonej opieki zdrowotnej.

Statystyczna weryfikacja hipotez badawczych

Rozkład zmiennych oceniono za pomocą testu Shapiro–Wilka. W większości zmienne posiadały rozkład zgodny z rozkładem normalnym wobec OLBI (Oldenburg Burnout Inventory – pomiar wypalenia zawodowego) oraz różny od normalnego wobec SWLS (Satisfaction with Life Scale – skala satysfakcji z życia). Ocenę homogeniczności wariancji wykonano za pomocą testów Levene’a oraz Browna–Forsythe’a. Do porównań między grupami wykorzystano test *t* studenta, *U* Manna–Whitneya oraz ANOVA test Kruskala–Wallisa. Używając testu *R* Spearmana, przeprowadzono badanie zależności pomiędzy zmiennymi. Za poziom istotności we wszystkich obliczeniach przyjęto $p < 0,05$.

Przedstawione poniżej wyniki analizy statystycznej zostały opracowane w powiązaniu z przyjętymi hipotezami badawczymi.

Hipoteza 1: Nastąpiły zmiany w poziomie wypalenia zawodowego na przestrzeni czasu, takie że poziom wypalenia zawodowego był istotnie wyższy niż z początku badań.

Aby móc w pełni określić, między którymi pomiarami wystąpiły różnice, wykonano analizę post-hoc HSD Tukeya. Dokonana analiza wykazała istotną różnicę tylko pomiędzy etapem pierwszym i drugim oraz pierwszym i trzecim. Pomiary drugi i trzeci nie różniły się od siebie w sposób istotny.

Wyniki analizy przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy poszczególnymi pomiarami wypalenia zawodowego na skali wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy. Test HSD Tukeya

Grupa 1	Grupa 2	M_{grupa1}	M_{grupa2}	p_{Tukeya}	Zmienna
Etap 1	Etap 2	17,83	20,35	0,000233*	OLBI Wyczerpanie
	Etap 3	17,83	19,40	0,024410*	
Etap 2	Etap 3	20,35	19,40	0,254445	
Etap 1	Etap 2	15,87	18,27	0,000283*	OLBI Zdystansowanie wobec pracy
	Etap 3	15,87	17,75	0,004285*	
Etap 2	Etap 3	18,27	17,75	0,641484	

* $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne

Hipoteza 2: Nastąpiły zmiany w poziomie satysfakcji z życia na przestrzeni czasu, takie że poziom satysfakcji z życia był istotnie niższy niż z początku badań.

Aby móc w pełni określić, między którymi pomiarami wystąpiły różnice, wykonano analizę post-hoc HSD Tukeya, co zilustrowano w Tabeli 2. Dokonana analiza wykazała istotną różnicę tylko pomiędzy etapem pierwszym i trzecim. Pomiary pierwszy i drugi oraz drugi i trzeci nie różniły się od siebie w sposób istotny.

Tabela 2. Różnice pomiędzy poszczególnymi pomiarami satysfakcji z życia. Test HSD Tukeya

Grupa 1	Grupa 2	M_{grupa1}	M_{grupa2}	p_{Tukeya}	Zmienna
Etap 1	Etap 2	26,67	25,81	0,316620	SWLS Satysfakcja z życia
	Etap 3	26,67	25,17	0,034950*	
Etap 2	Etap 3	25,81	25,17	0,536368	

* $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione wyniki są zgodne z założoną hipotezą. Wystąpiły istotne różnice pomiędzy wynikami na skali satysfakcji z życia oraz zostało spełnione założenie mówiące o niższym poziomie wypalenia zawodowego na późniejszych etapach badania.

Hipoteza 3: Im wyższy poziom wypalenia zawodowego na skali wyczerpanie oraz zdystansowanie wobec pracy, tym niższy poziom satysfakcji z życia wśród lekarzy.

W celu weryfikacji postawionej hipotezy wykonano test korelacji Spearmana, odnosząc poszczególne etapy pomiarów względem siebie. Wyniki przeprowadzonej analizy przedstawiono w Tabeli 3. Zależność między satysfakcją z życia a wypaleniem zawodowym była istotna statystycznie dla trzeciego etapu badania, gdzie wskaźnik istotności wynosił dla skali wyczerpanie $p = 0,00422$, a dla skali zdystansowanie wobec pracy $p = 0,040709$. Nie stwierdzono istotnej korelacji na pierwszym oraz drugim etapie badania.

Tabela 3. Zależność między satysfakcją z życia a wypaleniem zawodowym na skali wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy na poszczególnych etapach badania

SWLS	OLBI	<i>R</i>	<i>t(N-2)</i>	<i>p</i> <i>Spearmana</i>
Etap I	Wyczerpanie	-0,24	-1,77	0,082065
	Zdystansowanie wobec pracy	-0,16	-1,14	0,260953
Etap II	Wyczerpanie	-0,18	-1,31	0,195441
	Zdystansowanie wobec pracy	-0,24	-1,71	0,092771
Etap III	Wyczerpanie	-0,39	-3,00	0,00422**
	Zdystansowanie wobec pracy	-0,28	-2,10	0,040709*

* $p < 0,05$ ** $p < 0,005$

Źródło: Opracowanie własne

Hipoteza 4: Istnieją związki pomiędzy zmiennymi socjodemograficznymi a poziomem wypalenia zawodowego oraz satysfakcją z życia na przestrzeni czasu.

W celu oceny zależności między wypaleniem zawodowym na skali zdystansowanie wobec pracy a czynnikami takimi jak model rodziny, miejsce wykonywania pracy i liczba zdobytych specjalizacji wykonano test Kruskala–Wallisa. Wyniki przedstawiono w Tabeli 4.

Tabela 4. Analiza porównawcza wobec czynników model rodziny, miejsce wykonywania pracy, liczba zdobytych specjalizacji względem wypalenia zawodowego na skali zdystansowania wobec pracy

Czynnik	Zdystansowanie wobec pracy	<i>H</i>	<i>df</i>	<i>p</i> <i>Kruskala–Wallisa</i>
Model rodziny	Etap I	7,61	3	0,0549
	Etap II	13,01	3	0,0046**
	Etap III	7,74	3	0,0516
Miejsce wykonywania pracy	Etap I	1,28	2	0,5271
	Etap II	0,62	2	0,7327
	Etap III	0,32	2	0,8529
Liczba zdobytych specjalizacji	Etap I	1,59	3	0,6622
	Etap II	3,79	3	0,285
	Etap III	2,17	3	0,5382

** $p < 0,005$

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu obserwowano różnice w wypaleniu zawodowym na skali zdystansowania wobec pracy w zależności od modelu rodziny. Powyższą zależność obserwowano tylko wobec etapu drugiego badania, gdzie współczynnik istotności był na poziomie $p = 0,0046$. Różnice występowały między osobami, które wskazały na model rodziny z jednym dzieckiem w porównaniu z modelem rodziny wielodzietnej. Powyższą zależność wyjaśniają statystyki opisowe, gdzie model rodziny wielodzietnej charakteryzował się wyższą średnią ($M = 19,42$; $Me = 19$) w stosunku do modelu rodziny z jednym dzieckiem ($M = 15,23$; $Me = 15$). Osoby, które wskazały na model rodziny wielodzietnej, cechowały się istotnie wyższym poziomem wypalenia zawodowego na skali zdystansowania wobec pracy w porównaniu z osobami o modelu rodziny posiadającej jedno dziecko.

W celu oceny zależności między satysfakcją z życia a badanymi czynnikami socjodemograficznymi i zawodowymi wykonano test *U* Manna–Whitneya w porównaniu wobec płci, miejsca zamieszkania, czasu pracy, rodzaju posiadanej specjalizacji oraz stażu pracy. Wyniki analizy przedstawiono w Tabeli 5.

Tabela 5. Analiza porównawcza wobec czynników płeć, miejsce zamieszkania, czas pracy, rodzaj specjalizacji, staż pracy względem satysfakcji z życia

Czynnik	Satysfakcja z życia	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Płeć	Etap I	210	2,06	0,03944*
	Etap II	199	2,27	0,023423*
	Etap III	218,5	1,90	0,057474
Miejsce zamieszkania	Etap I	236	1,83	0,067794
	Etap II	303	0,60	0,550804
	Etap III	270	1,20	0,229252
Czas pracy	Etap I	264,5	1,30	0,192492
	Etap II	295,5	0,73	0,462813
	Etap III	322,5	0,24	0,811398
Rodzaj specjalizacji	Etap I	197	-2,54	0,011015*
	Etap II	215,5	-2,20	0,027619*
	Etap III	258,5	-1,41	0,157545
Staż pracy	Etap I	247,5	0,12	0,907472
	Etap II	217	0,76	0,446797
	Etap III	222	0,66	0,512401

* $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu obserwowano istotne różnice wobec satysfakcji z życia między kobietami i mężczyznami w pierwszym oraz drugim etapie badania, gdzie poziom istotności wynosił odpowiednio $p = 0,03944$ oraz $p = 0,023423$. Obserwowano, że w pierwszym oraz drugim etapie badania kobiety cechowały się istotnie niższą satysfakcją z życia niż mężczyźni. Statystyka opisowa danej zależności została przedstawiona w Tabeli 6.

Tabela 6. Płeć a satysfakcja z życia

Płeć	SWLS	M	Min.	Maks.	SD	Me
Kobieta	Etap 1	24,80	12	35	5,82	25,5
	Etap 2	23,05	10	35	7,27	24,5
	Etap 3	22,90	9	35	7,32	24,5
Mężczyzna	Etap 1	27,84	17	35	5,01	29
	Etap 2	27,53	17	34	4,76	28
	Etap 3	26,59	9	35	6,18	28

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu obserwowano istotne różnice wobec satysfakcji z życia w zależności od rodzaju posiadanej specjalizacji w pierwszym oraz drugim etapie badania. Poziom istotności dla pierwszego pomiaru wyniósł $p = 0,011015$, a dla pomiaru drugiego wyniósł $p = 0,027619$. Statystyka opisowa danej zależności została przedstawiona w Tabeli 7.

Tabela 7. Rodzaj specjalizacji a satysfakcja z życia

Rodzaj specjalizacji	SWLS	M	Min.	Maks.	SD	Me
Specjalizacja zachowawcza	Etap 1	25,21	12	35	5,01	26
	Etap 2	24,14	10	35	6,58	26
	Etap 3	23,96	9	35	6,94	26
Specjalizacja zabiegowa	Etap 1	28,38	12	35	5,63	29,5
	Etap 2	27,75	13	34	5,18	29
	Etap 3	26,58	9	35	6,54	27,5

Źródło: Opracowanie własne

W badaniu obserwowano, iż w pierwszym oraz drugim etapie badania osoby ze specjalizacją zachowawczą cechowały się istotnie niższą satysfakcją z życia w porównaniu z osobami o specjalizacji zabiegowej.

W oparciu o przeprowadzoną analizę można stwierdzić, że czynniki takie jak płeć oraz rodzaj posiadanej specjalizacji miały wpływ na satysfakcję z życia w trakcie trwania badania.

Podsumowanie

Wypalenie zawodowe pracowników medycznych cieszy się szczególnym zainteresowaniem badaczy, z uwagi na fakt ciągłej interakcji z drugim człowiekiem oraz rosnących wymagań i tempa pracy. Już przed pandemią ponad 70% lekarzy deklaroowało występowanie objawów wypalenia zawodowego (Pochrzęst-Motczyńska, 2018). Nagłe pojawienie się pandemii w kraju, wzrost liczby pacjentów, obowiązków oraz brak kontroli nad sytuacją stanowi duże obciążenie i wyzwanie dla ochrony zdrowia. W przeprowadzonym badaniu wykazano, że wypalenie zawodowe oraz satysfakcja z życia zmieniały się na przestrzeni czasu trwania pandemii COVID-19. W badaniach pokazano, że poziom wypalenia zawodowego na skali wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy był istotnie wyższy w późniejszych etapach badania niż na początku trwania epidemii. W przypadku satysfakcji z życia wśród lekarzy, była ona istotnie niższa. Uzyskane wyniki są zgodne z prezentowanymi badaniami naukowymi, które dowodzą tego, że stan psychiczny lekarzy pogarsza się wraz z rozwojem trwającej epidemii (Frellick, 2021). Sytuacja polskiej ochrony zdrowia już przed pandemią przedstawiała się jako trudna. Lekarze i personel medyczny w swojej pracy zmuszeni są podporządkowywać się czynnikom organizacyjnym, które wiążą się bezpośrednio ze stresem administracyjnym (Sęk, 2000). Czas pandemii spotęgował wszelkie czynniki stresogenne warunkujące pracę lekarzy. Do największych trudności należy chaos organizacyjny. Polska zajmuje ostatnie miejsce w Unii Europejskiej pod względem liczby lekarzy i pielęgniarek. W czasie pandemii, ze względu na zachorowalność i przymusową kwarantannę medyków, liczba pracowników medycznych zmalała dwukrotnie. Kolejnym aspektem dotyczącym chaosu organizacyjnego w czasie pandemii okazał się brak odpowiednich środków zabezpieczających oraz sprzętu specjalistycznego. Z przeprowadzanych wywiadów na potrzeby badania dowiedziono, że jednym z głównych czynników wypalenia zawodowego w trakcie pandemii były deficyty środków ochrony osobistej. Pojawienie się choroby COVID-19 wywołało również wśród lekarzy strach, poczucie bezradności oraz brak kontroli nad sytuacją. Początkowe fazy pandemii wiązały się z niepewnością w pracy wynikającą z braku przesłanek medycznych o skutecznym leczeniu chorych (Markiewicz, 2020). Personel medyczny pracujący na linii frontu przy osobach zakażonych jest dwukrotnie bardziej narażony na wystąpienie negatywnych objawów wypalenia zawodowego (Zatyka, 2020). Konsekwencją wszystkich czynników i warunków pracy z początku pandemii jest zdecydowane obniżenie satysfakcji z pracy i jakości życia. Otrzymane wyniki badań słusznie pokazują, że z biegiem czasu wypalenie zawodowe u lekarzy pogłębia się. W trakcie analizy wyników wykazano, że zarówno poziom wypalenia zawodowego na skali wyczerpanie i zdystansowanie wobec pracy był najwyższy w drugim etapie badań, w okresie drugiej fali COVID-19. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi lekarzy pracujących na oddziałach covidowych można przypuszczać, że najwyższe wyniki w drugim pomiarze są efektem i konsekwencją sytuacji epidemicznej w Polsce z początków pandemii. W momencie zbierania danych w okresie marzec – kwiecień mówiło się o mobilizacji ochrony zdrowia do zwalczania pandemii. Dopiero po upływie czasu można wnioskować o wpływie skutków pandemii na odczucia lekarzy. W okresie drugiego

pomiaru lekarze mierzyli się z największą intensyfikacją opisywanych wyżej zjawisk i czynników obciążających ich pracę. Dodatkowo warto zauważyć, że to właśnie w tym czasie wobec medyków stosowano wrogie zachowania i dyskryminację, co przyczyniło się do obniżenia samopoczucia lekarzy oraz utrudnienia w funkcjonowaniu zawodowym, jak i prywatnym. Trzeci pomiar okazał się nie mieć istotnego znaczenia. Poziom wypalenia zawodowego był istotnie wyższy niż z początku pandemii, aczkolwiek nie było istotnej różnicy pomiędzy pomiarem drugim i trzecim. Taką sytuację może wyjaśniać fakt, że dane były zbierane po okresie wakacyjnym, kiedy sytuacja epidemiczna uległa uspokojeniu.

Kolejne analizy wyników dotyczyły poziomu satysfakcji z życia w kontekście rozwoju sytuacji epidemicznej oraz powiązania z wypaleniem zawodowym, w przypadku których większość okazała się istotna statystycznie, co potwierdza przyjęte hipotezy. Wykazano, że poziom satysfakcji z życia zmieniał się na przestrzeni czasu. W ostatnim etapie badań poziom satysfakcji z życia badanych był istotnie najniższy. Otrzymane wyniki są zgodne z doniesieniami naukowymi dotyczącymi funkcjonowania ludzi w dobie pandemii COVID-19 (Drozdowski et al., 2020). Według badań czynnikami przyczyniającymi się do pogorszenia dobrostanu człowieka i jego funkcjonowania jest ciągle występowanie lęku o zdrowie swoje i bliskich oraz brak kontroli nad sytuacją. Respondenci przyznają, że niepewność, ile potrwa pandemia, izolacja społeczna, lęk o pracę zawodową, trudności w relacji praca – dom oraz ciągle pozostawanie w zamknięciu powodują obniżenie ich poczucia jakości życia (Drozdowski et al., 2020). W momencie, gdy występuje brak zadowolenia z poszczególnych dziedzin życia, takich jak zdrowie, relacje z drugim człowiekiem czy życie zawodowe, można mówić o braku satysfakcji z życia (Sigry, 1998; za: Kupcewicz et al., 2018). Podobnie można wnioskować o grupie zawodowej lekarzy. Na podstawie literatury i otrzymanych wyników można przypuszczać, że codzienność w dobie pandemii oraz rodzaj wykonywanego zawodu znacząco wpłynęły na poziom satysfakcji z życia wśród lekarzy. Utrzymujący się poziom lęku o zdrowie najbliższych w związku z wykonywanym zawodem, wrogie zachowania ze strony społeczeństwa oraz brak wielu możliwości odreagowania napięć powodowało stopniowe obniżenie się poczucia satysfakcji z życia. Hipoteza dotycząca związku zmiennych socjodemograficznych i zawodowych z wypaleniem zawodowym oraz satysfakcją z życia została częściowo potwierdzona w prowadzonych badaniach własnych. Nie wykazano istotnych statystycznie różnic w zakresie wypalenia zawodowego w przypadku zmiennych płeć, miejsce zamieszkania, czas pracy, rodzaj specjalizacji, staż pracy oraz liczba specjalizacji. Nie jest to jednak sprzeczne z dostępną literaturą, bowiem prezentowane dotychczas badania są niejednoznaczne. W kontekście wypalenia zawodowego wykazano jedyną zależność związaną ze zmienną demograficzną, jaką jest model rodziny. Z otrzymanych danych wynika, że osoby posiadające więcej niż jedno dziecko miały wyższy poziom wypalenia zawodowego na skali zdystansowania wobec pracy. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele badań, które traktują posiadanie liczego potomstwa jako predyktor wypalenia zawodowego. Łączy się to z konfliktem pełnionych ról oraz zwiększoną liczbą obowiązków związanych z wychowaniem dzieci (Piotrowski, 2010; Sęk, 1996). Należy zauważyć, że sytuacja epidemiczna w kraju oraz sytuacja lekarzy nie stanowiła odpowiednich warunków

do wypełniania obowiązków zarówno zawodowych, jak i rodzicielskich. Dodatkowymi czynnikami obciążającymi było nagromadzenie się angażujących aktywności i obowiązków rodzinnych w trakcie czasu wolnego. Lekarze relacjonowali, że nie mają chwili dla siebie. W momencie powrotu po ciężkim dniu pracy musieli zająć się edukacją potomstwa oraz obowiązkami gospodarczymi, co w efekcie prowadziło do gromadzenia się frustracji i negatywnych emocji. Na tej podstawie można przypuszczać, że większa liczba potomstwa, a tym samym większa ilość obowiązków, rodzaj wykonywanego zawodu oraz sytuacja związana z epidemią wirusa SARS-CoV-2 przyczynia się do pogłębiania wypalenia zawodowego.

Jeśli chodzi o związek satysfakcji z życia ze zmiennymi, takimi jak miejsce zamieszkania, czas pracy, model rodziny, liczba specjalizacji czy staż pracy, nie wykazano istotnych zależności. Tak jak w przypadku wypalenia zawodowego, można upatrywać przyczyny w zbyt małej grupie badawczej. Warto natomiast zwrócić uwagę na uzyskaną zależność pomiędzy satysfakcją z życia a płcią i rodzajem specjalizacji. Badania własne wykazały, że kobiety miały niższą satysfakcję z życia niż mężczyźni podczas pierwszego i drugiego etapu. Uzyskane wyniki wpisują się w doniesienia teoretyczne z dostępnych badań, które pokazują, że czas pandemii wiąże się z dodatkowymi obciążeniami zawodowymi, jak i rodzicielskimi (Frellick, 2021). Badania dowodzą, że lekarki mają trudności w pogodzeniu pełnionych ról rodzinnych z zawodowymi. Często nie potrafią zrezygnować z jednej z nich, co prowadzi do poczucia braku skuteczności jako rodzic oraz lekarz (Notman, 1975; za: Fengler, 2000). Wystąpienie niskiej satysfakcji z życia w okresie tylko pierwszego i drugiego pomiaru prawdopodobnie wiąże się z najcięższą sytuacją związaną z COVID-19 w tamtym czasie. Można przypuszczać, że prezentowane dane wynikają z trudności wychowawczych związanych z edukacją zdalną, dyskryminacją oraz brakiem opieki nad dzieckiem, jak również z ciężką sytuacją zawodową lekarzy.

W badaniu wykazano również, że osoby ze specjalizacją zachowawczą miały w pomiarze pierwszym i drugim niższą satysfakcję z życia niż osoby ze specjalizacją zabiegową, co również ma swoje potwierdzenie we wcześniejszych badaniach naukowych (Redmerska, 2021). Dowodzi się, że osoby pracujące zachowawczo mają najczęściej kontakt z osobami zakażonymi COVID-19. Wiąże się to z poczuciem wyczerpania, problemami ze snem, a nawet pojawieniem się traumy (Gromadzka-Anzelewicz, 2020; Zatyka, 2020). Często doświadczane negatywne efekty przenoszone są na życie osobiste lekarzy. Dominuje silny lęk przed zakażeniem bliskich, jak i poczucie bezsilności oraz brak sensu (Frellick, 2021). Na podstawie doniesień można wnioskować, że sytuacja epidemiczna w kraju wpływa nie tylko na wypalenie zawodowe i zmianę postrzegania swojej pracy, ale również na pogorszenie się jakości życia grupy lekarzy.

Wartościowe jest dalsze prowadzenie badań dotyczących wypalenia zawodowego wśród pracowników ochrony zdrowia. Według prognoz naukowców (Kowalska-Bobko & Buchelt, 2020; Redmerska, 2021) stan wypalenia zawodowego u lekarzy będzie się pogłębiał, dlatego ważne jest, aby na podstawie dużej ilości badań móc opracować efektywną pomoc psychologiczną oraz wprowadzić treningi zapobiegające wypaleniu.

Wyniki przedstawione w artykule mają znaczenie praktyczne. Świadome podejście do zjawiska wypalenia zawodowego oraz jego konsekwencji umożliwi rozpoczęcie pracy nad sobą oraz wprowadzenie odpowiedniej pomocy, mającej na celu zapobieganie pojawianiu się objawów. Im wnikliwiej zjawisko wypalenia zawodowego wśród lekarzy będzie przebadane, tym więcej zostanie opracowanych programów na rzecz walki z wypaleniem. Na podstawie wyników i wiedzy dotyczącej skutków wypalenia zasadne jest wprowadzenie propozycji psychoedukacyjnych oraz terapeutycznych. Kluczowe będzie wprowadzenie działań w oparciu o higienę psychiczną, radzenie sobie i oparcie psychiczne (Aronson et al., 1983; za: Anczewska et al., 2005).

Prezentowane wyniki badań mogą stanowić podstawę do opracowania szkoleń zawodowych, których celem będzie opanowanie kompetencji zaradczych, umiejętności interpersonalnych oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem (Maslach et al., 2001). Dodatkowo zalecane byłoby wdrożenie restrukturyzacji warunków środowiska pracy w polskich szpitalach.

Wnioski

Literatura i wiedza dotycząca wypalenia zawodowego zawiera również walor praktyczny opisywanego zjawiska. Opis wypalania się, oprócz wyjaśnienia mechanizmów i symptomów, zawiera niezbędne informacje dotyczące profilaktyki i zapobiegania pojawieniu się wypalenia zawodowego. W kontekście działań ochronnych można wyróżnić trzy obszary, na które warto zwrócić uwagę. Są to higiena psychiczna, radzenie sobie i oparcie psychiczne. Głównym celem higieny psychicznej jest obrona przed tym, co negatywnie wpływa na jednostkę. Działaniami zapobiegającymi i ochronnymi mogą być stosowane techniki relaksacyjne bądź działania intuicyjne, które towarzyszą człowiekowi na co dzień. Do takich działań intuicyjnych zalicza się poszerzanie swoich zainteresowań, pasji, uprawianie sportu, czerpanie przyjemności z czynności codziennych, takich jak zakupy czy chociażby pielęgnowanie relacji interpersonalnych. Kolejnym obszarem jest radzenie sobie, rozumiane jako wypracowanie własnych strategii w sytuacjach stresowych. Takie strategie obejmują przeformułowanie trudnej dla jednostki sytuacji w sposób korzystny, na przykład traktując problem jako wyzwanie, przypisując mu odpowiednią rangę. Oparcie społeczne z kolei jest przeciwstawne interwencjom profesjonalnym. Stanowi ono pomoc ze strony bliskich osób z otoczenia danej jednostki. Zwalczanie wypalenia zawodowego może również być prowadzone na trzech innych poziomach. Pierwszym z nich jest poziom indywidualny, który ma na celu zapobieganie negatywnym skutkom stresu. Aby móc osiągnąć zamierzony efekt na tym poziomie, wymagane jest odwołanie się do osobistych i indywidualnych reakcji na czynniki powodujące stres. Drugi poziom odnosi się do indywidualno- instytucjonalnych mechanizmów. Koncentrują się one na działaniach, które mają zwiększyć odporność pracownika na czynniki stresujące w miejscu pracy. Kolejnym sposobem zapobiegającym wypaleniu zawodowemu jest przeprowadzanie odpowiednich szkoleń i warsztatów z tego zakresu. Dostępne są programy edukacyjne szerzące wiedzę o zjawisku wypalenia zawodowego, jak również wszelkiego rodzaju treningi interpersonalne, warsztaty rozpoznawania objawów oraz treningi mające na celu naukę

radzenia sobie z negatywnymi skutkami opisywanego syndromu. Przekrój treści programowych takich warsztatów jest bardzo szeroki, a różni się od podejścia teoretycznego autorów. Studiując literaturę, można zauważyć, jak wiele form zapobiegania wypaleniu na przestrzeni lat zostało zaproponowanych. Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem chronicznym, ale też należy szczególnie brać pod uwagę fakt, że jest procesem odwracalnym.

Literatura

- Anczewska, M., Świtaj, P., Roszczyńska, J. (2005). Wypalenie zawodowe. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 67-77.
- Drop, B., Drop, K., Grzechnik, M., Janiszewska, M., & Barańska, A. (2020). *Znaczenie zarządzania i jakości usług medycznych w placówkach ochrony zdrowia*. Suchasni Svitovi Tendentsii Rozvytku Nauky Ta Informatsiinykh Tekhnolohii.
- Drozdowski, R., Frąckowiak, M., Krajewski, M., Kubacka, M., Modrzyk, A., Rogowski, Ł., Rura, P., & Stamm, A. (2020). *Życie codzienne w czasach pandemii*. Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Eaton, L. (2019). Health Workforce Burn-out. *Bulletin of the World Health Organization*, 97(9), 585-586. DOI: 10.2471/BLT.19.020919
- Fengler, J. (2000). *Pomaganie mężczyznom: wypalenie w pracy zawodowej*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Frellick, M. (2021). *COVID-19 Drives Physician Burnout for Some Specialties*. Medscape. <https://www.medscape.com/viewarticle/944594> (dostęp: 21.03.2024).
- Gromadzka-Anzelewicz, J. (2020). Lekarze w dobie pandemii doświadczają traumy jak na wojnie. *Medical Tribune*, 12. <https://podyplomie.pl/medical-tribune/35604,lekarze-w-dobie-pandemii-doswiadczaja-traumy-jak-na-wojnie> (dostęp: 21.03.2024).
- Koblańska, M. (2018). *Syndrom wypalenia zawodowego u lekarzy zagrożeniem dla pacjentów*. Termedia. <https://www.termedia.pl/poz/Syndrom-wypalenia-zawodowego-u-lekarzy-zagrozeniem-dla-pacjentow,32122.html> (dostęp: 13.03.2024).
- Kol, J. (2021). Zachowania strategiczne przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach niepewności. *Academic Review of Business and Economics*, 1, 17-30. DOI: 10.22367/arbe.2021.01.02
- Kościelna, A. (2023). *Analiza wpływu wybranych czynników na skuteczne zarządzanie zmianą w organizacjach*. Repozytorium Uniwersytetu Jagiellońskiego. <https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/13cc108a-e00f-4ee2-bfb9-995de9cd760b> (dostęp: 08.03.2024).
- Kowska-Bobko, I., & Buchelt, B. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie ochrony zdrowia w czasach pandemii*. Centrum Polityk Publicznych.
- Kulik, M. M. (2008). Cierpienie, które przerasta, czyli o wypaleniu lekarzy pracujących z ludźmi przewlekle chorymi. *Studia z psychologii w KUL*, 15, 81-112.
- Kupcewicz, E., Szczypiński, W., & Kędzia, A. (2018). Satysfakcja z życia w kontekście życia zawodowego pielęgniarek. *Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne*, 8(1), 27-32.
- Mańkowska, B. (2018). Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska pomiaru. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 430-445. DOI: 10.14656/PFP20180212
- Maslach, Ch., & Leiter, M. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym. Co zrobić ze stresem w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maslach, Ch., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Ogińska-Bulik, N., & Kaflik-Pieróg, M. (2006). *Stres zawodowy w służbach ratowniczych*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Piotrowski, A. (2010). *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej*. Difin.
- Piwoń-Sulej, K., Bąk-Grabowska, D., Grzesik, K., & Zając, C. (2022). *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pochrząst-Motyczyńska, A. (2018). *60 proc. lekarzy i pielęgniarek z objawami wypalenia zawodowego*. Prawo.pl. <https://www.prawo.pl/zdrowie/wypalenie-zawodowe-wsrod-personelu-medycznego-statystyki,330566.html> (dostęp: 21.03.2024).

- Redmerska, K. (2021). *Co trzeci lekarz zmagają się z problemami psychicznymi*. Prawo.pl. <https://www.prawo.pl/zdrowie/lekarze-maja-problemy-psychiczne,506197.html> (dostęp: 08.03.2024).
- Sęk, H. (2000). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sęk, H. (2005). Poznawcze i kompetencyjne uwarunkowania wypalenia w pracy z chorymi. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2), 93-98.
- Sęk, H. (red.). (1996). *Wypalenie zawodowe. Psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania*. Zakład Wydawniczy K. Domke.
- Strużyna, J., Bratnicki, M., Majowska, M., & Ingram, T. (2008). *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Sixma, H. J. (2000). Wypalenie zawodowe wśród lekarzy ogólnych z perspektywy równości. W: H. Sęk (Red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie* (s. 168-182). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zajac, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
- Zatyka, M. (2020). *Portugalia, Hiszpania – ponad połowa personelu medycznego z objawami wypalenia*. MP.pl. <https://www.mp.pl/kurier/238315,portugalia-hiszpania-ponad-polowa-personelu-medycznego-z-objawami-wypalenia> (dostęp: 15.03.2024).

Wkład autorów: Karolina Malicka – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PHYSICIANS' BURNOUT

Abstract: The article presents the impact of effective management strategies on reducing occupational burnout among physicians, especially in the context of the COVID-19 pandemic. The aim of the article is to identify effective management methods that can help prevent occupational burnout and improve the overall well-being of physicians. Various models and theories of occupational burnout, such as Christina Maslach's multidimensional model, Ayala M. Pines' existential model, and Helena Sęk's cognitive model of burnout, were analyzed to understand the diversity of factors contributing to burnout. The research scope includes the analysis of data from surveys, interviews, and observations of behavior in medical facilities during the pandemic. The research methodology is based on a mixed-methods approach, including quantitative and qualitative ones, allowing a deeper understanding of the phenomenon of occupational burnout and its determinants. The findings show that stress management, proper communication in the workplace, access to psychological support, and clear operating procedures are crucial in preventing occupational burnout. The article confirmed the hypothesis that effective management in medical facilities, especially during a health crisis, can significantly reduce levels of occupational burnout and that there are relationships between sociodemographic variables and the level of occupational burnout as well as life satisfaction over time.

Keywords: healthcare, occupational burnout, human resource management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



STEREOTYP W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA MIĘDZYKULTUROWEGO POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ASPEKTY

Robert Menderak^{1*}, Łukasz Menderak²

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska


² AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania, Polska

Streszczenie: Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Przeprowadzone metodą jakościową badania, zrealizowane przy użyciu metody wywiadu swobodnego, potwierdziły występowanie zakorzenionych w polskim społeczeństwie stereotypów na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych oraz ich negatywny wpływ na skuteczność procesu współdziałania. Badania wskazały również, że menedżerowie badanych przedsiębiorstw przeciwdziałają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę poprzez właściwy dobór personelu oraz szerzenie wiedzy na temat kultury narodowej partnerów. Uwzględnienie w procesach umiędzynarodowienia potrzeby eliminacji utrwalonych w społeczeństwach stereotypów prowadzi do zauważalnych pozytywnych efektów współdziałania oraz ogranicza destrukcyjny wpływ na współpracę.

Słowa kluczowe: badania jakościowe, stereotypy kulturowe, współpraca międzynarodowa, wywiad swobodny, zarządzanie międzykulturowe

Kod klasyfikacji JEL: F23, M14, Z13

¹ Robert Menderak, dr inż., al. Armii Krajowej 19, 42-202 Częstochowa, Polska, robert.menderak@pcz.pl,  <https://orcid.org/0000-0002-4565-197X>

² Łukasz Menderak, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, Polska, lmenderak@student.agh.edu.pl,  <https://orcid.org/0009-0007-3189-9687>

* Autor korespondencyjny – Robert Menderak, robert.menderak@pcz.pl

Wprowadzenie

W ostatnich latach zaobserwować można dynamiczny rozwój kontaktów polskich przedsiębiorstw z partnerami biznesowymi funkcjonującymi w innych krajach. Na przestrzeni ostatnich 30 lat polski eksport wzrósł prawie 25-krotnie (Raport KUKE Grupa PFR, 2022). Polskie firmy rozwijają swoją działalność, oferują produkty na rynkach zagranicznych, gdzie konkurują z firmami lokalnymi i globalnymi. Tworzą także oddziały poza granicami kraju, przejmują inne podmioty, stają się krajowymi oddziałami korporacji międzynarodowych, ale przede wszystkim współdziałają z innymi przedsiębiorstwami.

Działalność gospodarcza w złożonym otoczeniu prowadzi do zmiany wymagań w stosunku do kadry kierowniczej, odpowiadającej już nie tylko za zarządzanie przedsiębiorstwem, ale także za kontakty z innymi interesariuszami. Relacje budowane pomiędzy przedsiębiorstwami oraz wartości, które są ich podstawą, przekładają się na sposób funkcjonowania współpracujących przedsiębiorstw. O sukcesie współpracy organizacji decydują kontaktujący się ze sobą ludzie. Ich cechy osobowościowe, kompetencje, zaangażowanie oraz lojalność stanowią o wartości przedsiębiorstwa. Za kształtowanie wzorców postępowania na stykach przedsiębiorstw oraz modelowanie sposobów komunikacji pomiędzy nimi odpowiedzialna jest kadra kierownicza, która jako cel wszystkich działań rozumie budowanie przewagi konkurencyjnej (por. Furmańczyk, 2011; Kiełtyka, 2016; Ober, 2018).

W kontekście badania uwarunkowań współpracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych w sposób szczególnie wnikliwy rozpatrywać należy szeroko rozumiany wpływ kultury na organizację. W różnych kulturach uważa się, iż inne cechy i zachowania są charakterystyczne dla skutecznej kadry kierowniczej. Zatem sytuacja, w której znajdują się komunikujący się ze sobą ludzie, komplikuje się, gdy dochodzi do interakcji pomiędzy członkami kultur, w których występują m.in. zupełnie odmienne od siebie sposoby rozumienia i postrzegania liderów. Wpływają na to z pewnością różne podstawowe założenia, systemy wierzeń, wartości oraz norm, a więc składowe kultury, które odróżniają od siebie członków różnych narodów. Co więcej, w różnych kulturach narodowych koniecznością jest stosowanie odmiennych stylów komunikacji. Tak więc kultura wpływa na zachowania członków organizacji, kształtując je i ograniczając jednocześnie, co kreuje uwarunkowania tworzenia relacji międzyorganizacyjnych i realizację procesów współdziałania (Hofstede et al., 2010; Gesteland, 2012).

W zarządzaniu międzykulturowym zakłada się, że kultura będąca pochodną narodowości wywiera wpływ na role pełnione przez poszczególnych członków organizacji. Współczesne przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych posiadają pracowników i współpracują z partnerami z różnych krajów i kultur. Prezentują oni różne systemy wartości, normy zachowań i obyczajów. Powoduje to, że w takiej sytuacji współpracujący ze sobą ludzie inaczej postrzegają rzeczywistość, inaczej myślą, czują i działają. Istotą zarządzania międzykulturowego jest zatem znalezienie sposobu na asymilację różnorodności, która jest z kolei podstawowym warunkiem funkcjonowania i prowadzenia działalności w międzynarodowym otoczeniu (Kaczmarek, 2016; Małkowska et al., 2022).

W kontaktach międzyludzkich zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej jedną z głównych ról odgrywają stereotypy. Są to zarówno wszelkiego rodzaju przekonania na temat cech, atrybutów i zachowań określonych grup, jak również przekonania na temat tego, czemu określone cechy i atrybuty idą w parze (Hilton & Von Hippel, 1996). Stereotypy są nieodłącznym elementem rozumowania. Dzięki ich powtarzaniu przez innych członków danej społeczności oraz umiejętnościom poznawczym tej społeczności są one tworzone, utrwalane i rozpowszechniane (Marczewska, 2019). Każdy człowiek, żyjąc od urodzenia w pewnej kulturze, przyśwaja sobie normy zachowań i moralności, ale również stereotypy danej grupy etnicznej, kulturowej czy społecznej. Stereotypy są zatem nieodłącznym elementem świata kultury, w niej również się odbijają – w literaturze, sztuce, historii, ideologii państwa. Są one przekazywane w całym procesie socjalizacji, począwszy od edukacji szkolnej (Czerniejewska, 2006). Ludzie dostrzegają to, co potwierdza posiadany przez nich stereotyp, i z kolei nie widzą tego, co jemu przeczy. Dlatego stereotypy nie tylko upraszczają, ale i fałszują postrzeganie (Pilch, 2006; Burkiewicz, 2016).

Przeprowadzona na wstępie badań analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu pozwoliła na określenie problematyki badawczej i identyfikację luki badawczej dotyczącej wpływu zakorzenionych w polskim społeczeństwie stereotypów na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych, na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych.

Metodyka badawcza

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Główny problem badawczy brzmi: Jaki jest wpływ stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?

Stanowiące rozwinięcie owego problemu badawczego szczegółowe pytania badawcze dla badań sformułowano następująco: (PB1) W jaki sposób zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych wpływają na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych? (PB2) W jaki sposób menedżerowie polskich przedsiębiorstw zapobiegają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?

Odpowiedzi na wyartykułowane powyżej pytania badawcze poszukiwano na drodze empirycznych badań jakościowych, przeprowadzonych w formie wywiadów swobodnych z menedżerami i pracownikami operacyjnymi polskich przedsiębiorstw, które z powodzeniem przeprowadziły proces internacjonalizacji. Metodę badawczą wybraną do zrealizowania celów badawczych stanowił wywiad osadzony w tradycji jakościowej, gdyż właśnie taki rodzaj badań jest szczególnie odpowiedni wtedy, gdy badacz dąży do głębokiego zrozumienia zarówno wybranego zjawiska,

jak i procesów, które determinują jego zachodzenie. Konkretną zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny, zaś narzędziem badawczym był arkusz wywiadu w formie kwestionariusza wywiadu swobodnego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji (Sobocka-Szczapa, 2019).

Wywiad jest jedną z podstawowych metod gromadzenia danych w naukach o zarządzaniu i jakości. Definiowany jest jako specyficzna forma rozmowy, w trakcie której wiedzę tworzy się w toku interakcji między osobą prowadzącą wywiad a respondentem. Wywiad polega zatem na zadawaniu respondentom pytań otwartych i zebraniu informacji na dany temat. Przy czym wywiad nie jest tylko rozmową, lecz jedną z form dialogu. Umożliwia badaczowi uzyskanie od respondenta takich informacji, które pozwolą mu zrealizować postawiony cel badań. W wywiadach badacz jest ekspertem merytorycznym, który zamierza zrozumieć opinie respondentów w zaplanowanej i wykonanej serii pytań i odpowiedzi. Celem wywiadu staje się zrozumienie znaczenia tego, co mówią rozmówcy, uwzględnienie zarówno poziomu faktycznego, jak i znaczeniowego oraz poznanie historii kryjącej się za doświadczeniami uczestnika. Badacz może zatem uzyskać szczegółowe informacje na dany temat. W literaturze wyróżnia się różne rodzaje wywiadów. Z punktu widzenia kolejności zadań wyróżnia się wywiady standaryzowane (pytania zadawane respondentom mają określoną, identyczną dla wszystkich kolejność) oraz niestandaryzowane (badacz decyduje w trakcie rozmowy o kolejności zadawania pytań, a ich układ czy wydźwięk wynikają właśnie z przebiegu rozmowy). W odniesieniu do treści zadawanych pytań wyróżnia się z kolei wywiady ustrukturalizowane (zawierają pytania zamknięte) oraz nieustrukturalizowane, swobodne (pytania mają charakter otwarty, respondenci mogą odpowiadać na pytania w sposób swobodny i w dowolnej formie). Wywiady swobodne można podzielić z uwzględnieniem stopnia ich standaryzacji: wywiad swobodny mało ukierunkowany, swobodny ukierunkowany, swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, kwestionariuszowy o mniejszym stopniu standaryzacji oraz kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021).

Ogólnie wywiad swobodny to rodzaj wywiadu nieustrukturalizowanego i niestandaryzowanego. Podczas wywiadu swobodnego badacz kształtuje rozmowę. W przypadku wywiadu swobodnego mało ukierunkowanego badacz posługuje się ogólnym wykazem zagadnień, wokół którego będą koncentrować się pytania. Badacz dostosowuje na bieżąco zagadnienia do wypowiedzi respondenta. W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym badacz wykorzystuje podczas rozmowy dyspozycje do wywiadu. W tym przypadku badacz ma dużą swobodę w formułowaniu i zadawaniu pytań, bowiem dyspozycje do wywiadów mają charakter pytań otwartych. Są one dostosowywane do możliwości respondenta (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021).

W wywiadzie swobodnym, czasami zwanym też pogłębionym wywiadem etnograficznym, przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie formułowania pytań w zależności od sytuacji wywiadu. Badacz przygotowuje tutaj listę poszukiwanych informacji przed przystąpieniem do wywiadu, ponieważ z jakichś powodów są one dla niego ważne ze względu na

badany problem. Jednak w trakcie wywiadu musi on być otwarty na nowe wyłaniające się okoliczności, a także informacje. Przeprowadzający wywiad może zmienić kolejność pytań, jak również ich formę i treść, dostosowując się do respondenta. Język wywiadu swobodnego przypomina język potoczny, nie jest on sformalizowany czy też ujednolicony dla wszystkich respondentów. W wywiadzie swobodnym ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji badacz ma ustaloną z góry listę poszukiwanych informacji, przez co ten typ wywiadu zbliżony jest w znacznym stopniu do wywiadu etnograficznego, prowadzonego na podstawie tzw. kwestionariusza badań będącego listą pytań, które stawia sobie badacz, a więc uszczegółowieniem problemów badawczych. Pytania są zindywidualizowane ze względu na respondenta. Zapis wywiadu ma charakter rejestrujący lub kategoryzujący (Konecki, 2000).

Badania prowadzone były w oparciu o paradygmat interpretatywno-symboliczny, podkreślający znaczenie kultury w zarządzaniu jako wspólnoty znaczeń zrozumiałych dla członków organizacji (Sułkowski, 2020). W metodyce badań wykorzystano metody charakterystyczne dla antropologii organizacji, a głównie antropologiczne badania terenowe. W tej perspektywie kultura, także organizacyjna, jest dynamiczną siecią znaczeń, tworzoną przez jej indywidualnych uczestników (Dzidowski, 2011; Jemielniak, 2012; Kostera, 2003; Kostera, 2011; Sułkowski, 2020). W przypadku badań jakościowych próbuje się zrozumieć zachowania jednostki, zjawiska i procesy, stosuje się metody i techniki pozwalające nawiązać głębszy kontakt z badanym. Dominuje tutaj podejście interpretacyjne, a zamiast próby dotarcia do obiektywnej prawdy badacz stara się odtworzyć subiektywną rzeczywistość, opisywaną przez respondenta (Maciejewski, 2022). Ponadto badania jakościowe są przydatne do analizy ukrytych przyczyn złożonych, wzajemnie powiązanych lub wieloaspektowych procesów społecznych, takich jak relacje między organizacjami (Sułkowski & Lenart-Gansiniec, 2021). Istota badań jakościowych w naukach o zarządzaniu i jakości nie polega na szukaniu związków przyczynowo-skutkowych zachodzących między badanymi zjawiskami, lecz na ich diagnozowaniu i interpretowaniu. W tego typu badaniach często wykorzystywane są miękkie typy danych dotyczących organizacji, które przeważnie mają postać informacji, np. wywiady (Lisiński & Szarucki, 2020).

Przeprowadzone badanie stanowi część większych badań dotyczących zarządzania międzykulturowego w sieciach powiązań biznesowych z udziałem polskich przedsiębiorstw. Zakres podmiotowy badań dotyczy polskiej kadry kierowniczej oraz personelu operacyjnego badanych polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w międzynarodowych sieciach powiązań międzyorganizacyjnych. Zakres czasowy badań obejmuje lata 2021-2022. Zakres przestrzenny obejmuje teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem podmiotów współpracujących z obszaru Niemiec, Francji, Hiszpanii, Włoch, Wielkiej Brytanii, Rosji, Szwecji, Australii, Chin, Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Czech, Danii, Finlandii, Słowacji, Szwajcarii, Turcji, Ukrainy, Węgier, Holandii, Arabii Saudyjskiej, Austrii, Belgii, Egiptu, Indii, Iraku, Iranu, Irlandii, Japonii, Korei Południowej, Litwy, Norwegii, Nowej Zelandii i Portugalii.

W związku z eksploracyjnym charakterem badania, wybierając firmy respondentów, kierowano się dążeniem do uzyskania jak najbardziej zróżnicowanych wyników, umożliwiających uzyskanie możliwie wyczerpującej odpowiedzi na pytania badawcze. Zgodnie z założeniami w badaniu mieli wziąć udział Polacy, pracownicy polskich przedsiębiorstw, bezpośrednio kontaktujący się z pracownikami o odmiennej narodowości, zatrudnieni w przedsiębiorstwach zlokalizowanych poza terenem Rzeczypospolitej Polskiej. To z kolei determinowało konieczność wcześniejszego pomyślnego przejścia przez firmę procesu internacjonalizacji. Z założenia poza badaną grupą znalazły się więc te organizacje, które próby internacjonalizacji zakończyły niepowodzeniem, co stanowi pewien negatywny aspekt przeprowadzonego procesu badawczego, ale jest to jednak nieuniknione, gdyż nie udało się zidentyfikować spośród wszystkich niezinternacjonalizowanych przedsiębiorstw akurat takiej grupy, która próbowała już kiedyś takie działania przeprowadzić. Jest to zatem obszar predysponowany do dalszej eksploracji i prowadzenia badań empirycznych. Badania przeprowadzono w pięciu firmach, które odniosły sukces w obszarze internacjonalizacji, które potrafiły kontakty międzynarodowe nie tylko nawiązać, ale i utrzymać. W celu zwiększenia różnorodności dobrano do wywiadu podmioty reprezentujące różne branże. Biorąc pod uwagę potrzebę uwzględnienia wpływu ewentualnych lokalnych różnic kulturowych w polskim społeczeństwie, badanie przeprowadzono na personelu polskich przedsiębiorstw z różnych województw. Odnosząc się do doboru próby badawczej, należy stwierdzić, że próba nie jest reprezentatywna, a płynących z badań wniosków nie można uogólnić na całą populację. Warto jednak podkreślić za Pasikowskim (2015), że w odniesieniu do badań jakościowych prowadzonych metodą wywiadu nie można mówić o klasycznie pojmowanej reprezentatywności próby. To badacz definiuje populację oraz dobiera instrumenty gromadzenia i analizy danych stosownie do celu badania, jak też odpowiednio do pytań badawczych, jakie stawia (Pasikowski, 2015). Po metody jakościowe badacz sięga w sytuacji, gdy bardziej interesuje go pogłębiona wiedza o problemie, a bardziej od reprezentatywności wyników oczekiwane jest poznanie istoty zjawiska (Jaciow & Maciejewski, 2013). Do metod jakościowych nie jest adekwatne wykorzystywane powszechnie w badaniach ilościowych pojęcie reprezentatywności statystycznej (Glinka & Czakon, 2021). Procedury doboru próby adekwatne dla badań ilościowych są zazwyczaj niedostępne na gruncie badań jakościowych (Silverman, 2008, za: Ćwiklicki, 2010). Jeśli nawet badacz jest w stanie stworzyć reprezentatywną próbę przypadków, jej wielkość może się okazać na tyle duża, że wykluczy ona intensywną analizę danych stosowaną w badaniach jakościowych (Jaciow & Maciejewski, 2013). Prowadzenie badań empirycznych w naukach o zarządzaniu i jakości oparte jest w znacznym stopniu na wykorzystaniu respondentów. Dobór respondentów może mieć istotny wpływ na jakość uzyskiwanych wyników badania. Głównymi bezpośrednimi czynnikami kształtującymi dobór respondentów są przedmiot i cele badania, a pośrednio dysponowanie przez nich niezbędną do badania wiedzą, motywacją do udziału w badaniu oraz bezstronnością potencjalnych kandydatów (Lichtarski, 2012).

Warto wspomnieć, że firmy do badania dobrano metodą doboru celowego, a uczestników badań wybrało kierownictwo tych organizacji, często samodzielnie biorąc udział w badaniu. Udział poszczególnych osób w wywiadach był dobrowolny. Wywiady prowadzone były tak długo, aż doprowadziły do osiągnięcia progu wysycenia. Jak wspomniano wcześniej, uczestnicy badania zostali wyselekcjonowani przez dobór celowy, adekwatny do osiągalności i chęci uczestnictwa w badaniu, przy czym celowy dobór próby polega na celowym (na podstawie wyznaczonych arbitralnie kryteriów – ze względu na oczekiwania, że będą służyć celowi badania) dobraniu elementów próby (Piórkowska, 2016). Podstawowym, w kontekście tematyki badania, kryterium doboru podmiotu do próby było przeprowadzenie z powodzeniem procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Na etapie doboru próby przyjęto dodatkowe kryteria:

- Przedsiębiorstwa musiały mieć siedzibę na terenie Polski.
- Przedsiębiorstwa musiały na stanowiskach związanych z kontaktami z partnerami zagranicznymi zatrudniać pracowników narodowości polskiej.
- Przedsiębiorstwa powinny reprezentować różne branże.
- Przedsiębiorstwa powinny pochodzić z różnych województw.

Szczególą uwagę przywiązano do doboru przedsiębiorstw, które skorzystały na procesie internacjonalizacji. Alokację przedsiębiorstw w wymiarach *branża* i *województwo* zaprezentowano w Tabeli 1. W wyniku przeglądu dostępnych na rynku analiz i raportów wybrano przedsiębiorstwa z branż, które w największym stopniu zwiększyły eksport: producentów części samochodowych, mebli, materiałów budowlanych oraz świadczące usługi z zakresu telekomunikacji i informatyki (Raport KUKI Grupa PFR, 2022; Raport PFR, 2020; Cieślík, 2019).

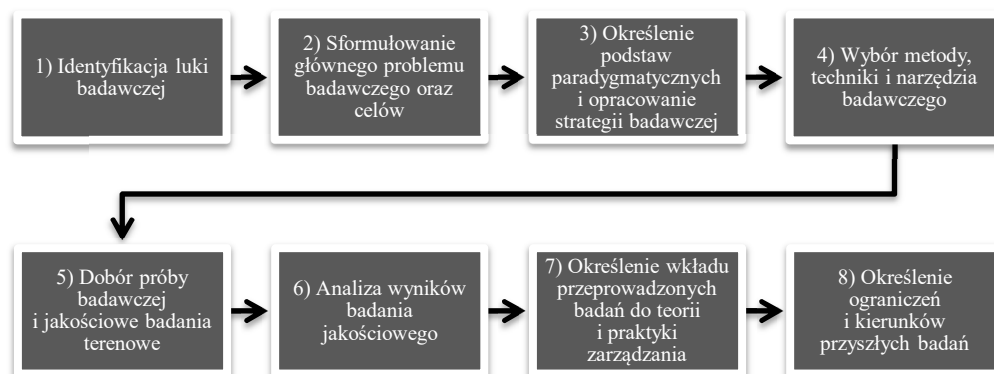
Tabela 1. Matryca alokacji badanych przedsiębiorstw

		Województwo				
		łódzkie	podkarpackie	wielkopolskie	mazowieckie	śląskie
Branża	meble	P1	-	-	-	-
	usługi z zakresu infrastruktury teleinformatycznej	-	P2	-	-	-
	części samochodowe	-	-	P3	-	-
	usługi informatyczne związane z oprogramowaniem	-	-	-	P4	-
	chemia budowlana	-	-	-	-	P5

Źródło: Opracowanie własne

Poszczególne polskie przedsiębiorstwa, których pracownicy wzięli udział w badaniu, zakodowano oznaczeniami od P1 do P5. Spośród 13 uczestników badania 10 było płci żeńskiej, a trzech męskiej, co oznaczono w kodowaniu respondentów odpowiednio literami M i K. Analogicznie literami oznaczono literą Z osoby zajmujące stanowiska zarządcze, oraz literą O osoby zajmujące stanowiska operacyjne. Należy zauważyć, że wszyscy mężczyźni zajmowali stanowiska zarządcze. Przeprowadzono ustne jawne wywiady indywidualne z 13 respondentami, których w analizie wyników zakodowano numerami od 01 do 13. W badaniach wzięło udział trzech Prezesów Zarządów, Dyrektor Działu Sprzedaży, Dyrektor Działu Zaopatrzenia oraz ośmiu pracowników operacyjnych Działów Sprzedaży obsługujących zagranicznych klientów. Wszyscy respondenci bezpośrednio komunikowali się w pracy zawodowej z pracownikami zagranicznych partnerów i mieli wpływ na budowanie współpracy i kształtowanie stosunków z zagranicznymi partnerami. Respondenci byli narodowości polskiej. Nie udało się przeprowadzić wywiadu z żadnym spośród współpracujących z firmami partnerem innej narodowości, co niewątpliwie należy uznać za pewne ograniczenie w ramach przeprowadzonego postępowania badawczego. Respondenci wskazali 34 kraje, z którymi realizowana była współpraca.

Procedurę badawczą w formie schematu przedstawiono na Rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat procedury badawczej

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badań

Podczas badań analizowano rozumienie różnic kulturowych, dostrzeżenie uwarunkowań kulturowych zachowań partnera oraz, co szczególnie istotne w aspekcie prezentowanych tu wyników, wpływ stereotypów na współdziałanie z partnerem zagranicznym na początkowych etapach współpracy. Wyniki badań mogą być więc szczególnie przydatne dla przedsiębiorstw przygotowujących się do umiędzynarodowienia działalności.

Respondenci nie zawsze postrzegają, że zachowania partnerów mogą mieć charakter kulturowy. Zdarzają się sytuacje, gdy pewne zachowania uznają za przejawy cech osobowości lub lekceważenia, tak jak w przypadku postrzegania Francuzów przez jednego z rozmówców: *[Francuz] jest to klient bardzo specyficzny, taki rozlaźły (01/P1/Z/K).*

W trakcie rozmów okazało się również, że niektóre osoby nie rozumieją kwestii hierarchiczności niektórych kultur narodowych, taktując jej przejawy jako objaw rozmywania odpowiedzialności: *W komunikacji z klientami [z Indii i z Chin] panuje dość duży chaos. Bardzo dużo ludzi jest zaangażowanych w każdy mail, w każdy temat, które nie udzielają się bezpośrednio w korespondencji. Są gdzieś tam, w tle. [...] Klienci z Wielkiej Brytanii generują bardzo dużą ilość poczty. [...] Przychodzi korespondencja niekoniecznie dająca jakąś wartość dodaną. Korespondencja, którą można by skrócić do kilku maili, natomiast to czasami się rozmnaża do bardzo dużej ilości wiadomości. [...] Lubią, jak dużo osób jest zaangażowanych w ich obsługę, czy też umieszczonych w kopiach w korespondencji (01/P1/Z/K).*

Jeden z respondentów przedstawił ze swojej perspektywy zasady współpracy z firmami z Wielkiej Brytanii, gdzie przejawy kultury brytyjskiej i długoterminowej perspektywy współpracy utożsamiał z lenistwem i wynikającą z wieku ograniczonością osób współpracujących, wiążąc jedyną nadzieję na wejście do tych klientów ze zmianami pokoleniowymi: *Jeśli chodzi o Wielką Brytanię, to rynek jest na pewno inny od naszego. Inaczej się tam działa. Odmienna jest sieć dystrybucji, dla nas nie jest to łatwy rynek. Jest to rynek nastawiony na cenę, przywiązujący mniejszą wagę do jakości, tylko ta minimalna musi być spełniona. Z jednej strony biznes robimy tu i teraz i liczy się tylko zysk, a z drugiej strony jednak mają jakieś takie swoje przywiązanie do tych marek, które tam od 100 lat siedzą na tym rynku i nawet nasz dyrektor z naszego oddziału, Anglik, śmiał się, że on wejdzie do niektórych klientów dopiero, jak ci handlowcy, którzy tam mają po sześćdziesiąt lat, pójdą na emeryturę, i to przywiązanie już się skończy, i dopiero wtedy będzie można tam wejść. Jest tam też duże oczekiwanie, że pracownik dostawcy będzie się opiekował pracownikiem klienta. [...] Oczekiwane jest, żeby ten nasz przedstawiciel kontaktował się ciągle i dzwonił. [...] My w Polsce trochę inaczej podchodzimy. My tak nie opiekujemy się klientem, idziemy w kierunku procedur. [...] My nie chcemy poświęcać czasu swoich ludzi na pracę za ludzi naszego klienta. My nie mamy aż tyle osób, żeby z taką drobiazgowością zajmować się każdym klientem, żeby mu przypominać o wszystkim, dzwonić. [...] U nas w firmie nie ma wręcz zgody, aby aż taką kuratelę nad klientem sprawować (08/P3/Z/K).*

Podobnie zresztą ten sam rozmówca opisał współpracę z Francją i Hiszpanią, dopatrując się również lenistwa w zachowaniu partnerów i problemach z wprowadzeniem na te rynki produktów: *Obserwuję, że dzisiaj coraz większy problem jest z tym, że tym ludziom w Hiszpanii czy we Francji nie chce się wprowadzać nowego dostawcy, zakładać kartotek nowych produktów w swoich systemach informatycznych. A przekonywanie swoich klientów do nowego producenta i nowych produktów – po co im to. To jest taka sytuacja, że my mamy dużo produktów i ludziom się nie chce. Doszłam do wniosku, że Francuzi to w ogóle jest tak leniwy naród. Wprowadzać jakieś zmiany, kody... a po co w ogóle im ta robota. Oni tam wszystko mają,*

w dodatku. Oni też tam mają taką trochę niechęć do Polski. Polska nie jest we Francji szczególnie uważana za jakiegoś priorytetowego czy ulubionego dostawcę. Ogólnie dostawcy z Polski nie są preferowani, wolą kupować skądś inąd. Dodatkowo jak jeszcze czeka ich robota w wprowadzaniem nowego produktu, zmiany, zatwierdzenia, homologacje, to jest robota, która się tym ludziom, nawet nie firmom, w ogóle nie opłaca (08/P3/Z/K).

Następna wypowiedź respondenta związana jest z odmiennie pojmowaną ekspresją kulturową jednostki w ujęciu polskiego zarządzającego i włoskiego partnera, który przeczy stereotypowi krzykliwego Włocha: *Włosi są niby spokojni, życzliwi i tacy, powiedzmy, wyluzowani. [...] Pojechaliśmy tam raz z szefem na ważne spotkanie. Pojawiła się kwestia umowy, z której szef nie był zadowolony. Był pobudzony, bardzo skrytykował jej zapisy. Klient miał później pretensje, że ja nie przygotowałam szefa do tej umowy, że wizyta miała być tylko przyklepaniem zapisów, a nie negocjacjami czy stawianiem sobie zarzutów. Że oni nie życzyli sobie wysłuchiwania krzyków, zarzutów i wynurzeń. Że to niebывале, że przyjeżdża kontrahent i ma pretensje, wymachuje, podnosi głos. Tam na wszystkich poziomach zarządzania jest większy spokój, kultura wypowiedzi, taki styl. A wydawałoby się, że Włosi to taki krzykliwy naród, ale chyba tylko w życiu osobistym, bo oni podkreślają zresztą często, że praca to nie życie (08/P3/Z/K).*

Warto przytoczyć wypowiedź na temat przejawów nacjonalizmu we współpracy z przedstawicielami niektórych krajów Europy: *Czasem w tym biznesie przejawia się swoisty nacjonalizm. „Chcemy współpracować z polską firmą, ale pod warunkiem, że będziemy się kontaktować z człowiekiem od nas”. Tak jest na przykład w Finlandii i na Węgrzech, że tam krajowymi firmami i oddziałami zagranicznych firm muszą kierować lokalni menedżerowie, z obywatelstwem danego kraju. Dla Szwedów współpraca z Polakami często wydaje się być czymś „niegodnym”. [...] Szwedzi opowiadają o demokracji, strukturach organizacyjnych, lecz decyzję tak na prawdę podejmuje jedna osoba i to często z podejściem despoty. [...] Szwedów nie wolno pytać o różnice między płciami, rozmawiać o rodzinie, roli kobiety. Łatwo można się spotkać z ostracyzmem (10/P4/Z/M).*

Przejdźmy jednak do stereotypów narodowych. Zacznijmy od stereotypu Polaka z perspektywy historycznej. Stereotypu, który nakłada się na współpracę z osobami z innych krajów europejskich, z którymi przez wieki krzyżowała się nasza historia: *Ważne jest postrzeganie Polski na zewnątrz. Każdy kraj dba o ten swój PR, w taki czy inny sposób. Polska ma ten PR bardzo różny i bardzo różnie Polska postrzegana jest w różnych krajach. Niestety jesteśmy często postrzegani przez stereotypy. Jeżeli na Węgrzech jesteśmy postrzegani jako kraj braterski, partnerski, to wtedy ten biznes robi się też na innych zasadach, takich bardziej partnerskich, relacyjnych. I to niezależnie od tego, z kim się spotkasz, czy z człowiekiem z tej czy z innej strony, to postrzeganie Polski jest bardzo pozytywne. Mówienie, że jesteś z Polski, daje taką przewagę, że łatwiej jest nam z ludźmi rozmawiać. Natomiast PR Polski w Czechach już jest gorszy. Tu mamy historyczne naleciałości. Czesi wciąż pamiętają nam inwazję, wciąż uważają nas za kraj, który chce ich wykorzystać. Tam*

mówienie wprost, że jesteśmy firmą polską, już jest troszeczkę negatywne. Ze Słowacją też mamy pokręconą historię. Kwestia Zaolzia, tego, co się działo na początku wojny. To wszystko nie ułatwia. Wpływa na relacje z partnerami (10/P4/Z/M).

Według rozmówcy na współpracę międzynarodową ma wpływ nie tylko stereotyp historyczny Polaków, ale również stereotyp osobowościowy, zgodnie z którym „Polak to pijak i złodziej”, co niesie za sobą pewne konsekwencje: *Za każdym razem chodzi o ludzi, gdzie mają swój dom, swoją percepcję kraju. Jeśli chcesz współpracować z Niemcem, a on ma stereotyp: Polak, pijak, złodziej, to masz ciężko. Musisz przez jakiś czas postać przy jego portfelu i go nie wziąć. Iść na imprezę i jednak się nie upić. Trzeba walczyć ze stereotypami. Niemiecki porządek to też swoisty stereotyp. Może kiedyś tak było. Ale wszystko zależy od człowieka. Od tego, jak on podchodzi do współpracy, odpowiedzialności i porządku. Współpraca z Włochami czy Hiszpanami jest prostsza, nie ma żadnych negatywnych stereotypów, zaszłości. Tak jak z sąsiadami dookoła (10/P4/Z/M).*

Zresztą inni rozmówcy również podważają stereotyp niemieckiej sumienności i pracowitości, niemieckiego ładu w partnerstwie: *Niemcy, z którymi ja współpracuję, nie potwierdzają swojego stereotypu: nie są punktualni, precyzyjni, dokładni i dobrze zorganizowani. Niestety współpraca wskazuje, że to raczej my musimy dbać o ich organizację i być zawsze krok przed nimi. Niemcy nam ufają, dopóki my dbamy o ich interesy. Jeżeli coś pójdzie nie tak, to mają ogromne pretensje i to zawsze my jesteśmy winnymi wszystkich problemów. Niemcy nie mają w zwyczaju powiedzieć „przepraszam” ani przyznać się do winy. Swoją postawą chcą coś ugrać, mieć swoje korzyści. Polak, współpracując z Niemcami, odnosi wrażenie, że Niemiec traktuje go jakby jak swojego najemnika. Wynika to pewnie z zaszłości historycznych, Polacy jeździli do pracy do Niemiec i zawsze byli wykonawcami niemieckich poleceń i musieli się dostosować do niemieckich zasad. Odczuwalne jest właśnie takie rozszereńczone podejście. Do współpracy z nami przekonuje ich nasz bardzo dobry produkt, jakości pewnie wyższej niż produkty lokalne, i to produkt dodatkowo dostępny w niższej cenie (04/P1/O/K).*

Rozmówcy w nieco starszym wieku dostrzegają problemy z mówieniem z Niemcami o trudnych elementach naszej wspólnej historii: *Stereotypy stosunków między Polakami a Niemcami gdzieś tam pokutują, na przykład w okolicznościach bardziej nieformalnych, jak przy wieczornej kolacji, nie porusza się tematów związanych chociażby z drugą wojną światową. Gdzieś tam w naszej podświadomości tkwi przeświadczenie, że jest to taki temat niewygodny, budzący wiele emocji. Albo boimy się, że to wzbudzi po drugiej stronie, wśród Niemców, poczucie winy i że będą czuli się źle, będą mieli jakieś wyrzuty sumienia, i nie wiemy do końca, jak oni zareagują, więc wolimy omijać ten temat (02/P1/Z/M).* Natomiast osoby z młodszego pokolenia, urodzone już po obaleniu w Polsce komunizmu, uważają, że ich niemieccy rówieśnicy nie traktują tego tematu jako tabu. Wręcz są z polskiej perspektywy zszokowani podejściem młodych Niemców do przeszłości: *Większość młodych Niemców jest wyluzowana, potrafią się śmiać z siebie, a my już niekoniecznie śmiejemy się z niemieckich dowcipów o Polakach. Nie obserwuję tabu w tematyce drugiej wojny światowej. To chyba my, Polacy mamy z tym większy problem. W Polsce się to pamięta, nawet w młodych pokoleniach. Odnosi się wrażenie, że w świadomości*

młodych Niemców jest jakby wyparcie: tego nie robili Niemcy, tylko naziści. Nie nasi dziadkowie, tylko naziści. My nie mamy takiego problemu z przyznawaniem się, że nasi dziadkowie czy rodzice działali w partii komunistycznej, że nie wszyscy byli członkami Solidarności, oni się do takich rzeczy nie przyznają. I nie utożsamiają się z tamtymi reżimami. Specyficzne wyparcie (04/P1/O/K).

Warto zauważyć, że jeden z respondentów wskazał również zalety sytuacji, w której obie strony współpracy nie mają wzajemnie zakorzenionych stereotypów społecznych na swój temat: *Jeżeli chodzi o kontakt czy szybkość nawiązywania współpracy, to Holendrzy są bardzo sprawnym społeczeństwem, co prawdopodobnie wynika z ich bardzo długiej historii międzynarodowej działalności handlowej i doświadczeń w tym zakresie. Są potomkami handlarzy, którzy jeździli po całym świecie i handlowali wszystkim, są po prostu takim narodem najbardziej otwartym na inne kultury. Z nimi najłatwiej i najprzyjemniej się współpracuje. To jest takie otwarte społeczeństwo, otwarte na nowinki, otwarte na inne kultury, nie da się wyczuć w kontaktach z nimi jakichś takich barier wynikających ze stereotypów, tak jak na przykład między Polakami a Niemcami. Z Holendrami można w rozmowach nieformalnych, na temat Niemców szczególnie, pożartować, ale też o każdej innej nacji, czy oczywiście również o Polakach. Tam widać, że mają bardzo duży dystans, jeśli chodzi o takie ważne sprawy (02/P1/Z/M).*

Respondenci będący członkami kierownictwa przedsiębiorstw podkreślają, że największym wyzwaniem jest zapewnienie właściwej współpracy z partnerami poprzez dobranie do tej współpracy personelu o właściwych predyspozycjach, gdyż nie zawsze osoba chwalona za współpracę z partnerami na jednych rynkach jest w stanie efektywnie pracować z przedstawicielami innej kultury narodowej: *Każdy z nas ma preferencje współpracy, które zależą od indywidualnej osobowości. Z jednymi współpracuje się konkretnej osobie lepiej, z innymi gorzej. Inny handlowiec może mieć odwrotnie. [...] Klienci zwracają na to uwagę. Zdarzało się, że niezgodności osobowościowe wynikające z różnic kulturowych kończyły się wnioskiem klienta o zmianę osoby obsługującej. [...] Najpierw trzeba zapytać, jak się czujesz, jak Twoje dzieci, jak w nowym roku, życzyć wszystkiego dobrego, a dopiero potem przejść do rzeczy i zapytać o konkretne tematy. Najpierw relacje międzyludzkie, potem biznes. [...] Osoby współpracujące z tymi klientami muszą też być charakterologicznie dopasowane lub przynajmniej gdzieś tam wiedzieć, jak należy z tymi klientami postępować (01/P1/Z/K).*

Aspekt ten ma w organizacjach coraz szersze znaczenie, a menedżerowie uwzględniają go już na etapie rekrutacji pracowników: *Rekrutując osoby, patrzę pod tym kątem, żeby dopasować osobę do specyfiki danego rynku, bo nie wszyscy lubią osoby takie konserwatywne, takie od kropki do kropki, musi być też trochę takich miękkich umiejętności (01/P1/Z/K).*

Analizy pokazały, że w badanych polskich przedsiębiorstwach nie wszyscy pracownicy dostrzegają występujące w procesach współpracy i komunikacji różnice wynikające z kultury. Zdarza się, że oczekują od zagranicznych współpracowników dostosowania się do zasad obowiązujących w Polsce. Warto tu także podkreślić ujawnione znaczenie wpływu stereotypów na współpracę, szczególnie na jej początkowym etapie, oraz na tematy tabu w kontaktach z niektórymi narodami. Największym

wyzwaniem zarządzania międzykulturowego w polskich przedsiębiorstwach wydaje się właściwy dobór kadr, ich predyspozycje osobiste do kontaktów z osobami z konkretnej kultury oraz odpowiednie przygotowanie zespołu do tej współpracy.

Podsumowanie

Wypowiedzi rozmówców są potwierdzeniem występowania różnic kulturowych mających znaczenie w kontekście procesów współdziałania przedsiębiorstw. Respondenci podkreślają konieczność nieszablonowego podchodzenia do nowo poznawanego partnera i jego kultury, uważają za konieczne unikanie stereotypów we współpracy, wskazują na możliwość występowania różnic w kulturze nie tylko na poziomie kraju, ale nawet na poziomie regionu. Rozmówcy jako zagadnienia dla prawidłowego kształtowania kontaktów z zagranicznymi partnerami uznawali kwestie religii, rasy, zaszłości historyczne oraz występujące po obu stronach stereotypy na temat kultury narodowej partnera. Zwrócono uwagę na możliwość wpływu zakorzenionej w polskiej kulturze narodowej, opartej często na uogólnieniach i stereotypach, chęci współpracy z osobami z odmiennych kultur oraz wpływu tego zjawiska na dwukierunkowy przepływ informacji pomiędzy partnerami. Przedstawiając generowane przez niniejszą pracę implikacje dla praktyków biznesu, nie sposób zapomnieć o wskazaniu zarządzającym polskimi przedsiębiorstwami kierunków działań w trakcie prowadzenia procesu internacjonalizacji: koncentrowaniu się na wsparciu zespołu w przezwyciężaniu stereotypów związanych ze współpracą z przedstawicielami odmiennych kultur.

Głównym celem przeprowadzonego badania była weryfikacja, czy menedżerowie polskich przedsiębiorstw prowadzą działania zapobiegające negatywnym wpływom stereotypów na współpracę kierowanych przez nich organizacji z podmiotami z innych kultur, oraz ustalenie, jaki jest charakter ewentualnych działań. Cel ten zrealizowano. W wyniku przeprowadzonego badania jakościowego rozwiązano problem badawczy, czyli wskazanie, jaki jest wpływ stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami. Wskazują na to odpowiedzi na sformułowane szczegółowe pytania badawcze, zebrane w Tabeli 2.

Na podstawie przeprowadzonych empirycznych badań jakościowych można wnioskować, że zakorzenione w społeczeństwach partnerów stereotypy narodowe utrudniają sprawność procesów współdziałania i mogą być przyczyną niepotrzebnych konfliktów, które wręcz mogą uniemożliwić współpracę. Różnice kulturowe partnerów wymagają dostosowania przez zarządzających procesów planowania, organizowania, motywowania, podejmowania decyzji i kontrolowania efektów współpracy, czyli dostosowania relacji międzyorganizacyjnych do wymagań tej kultury. Uwzględnienie w procesach umiędzynarodowienia potrzeby eliminacji utrwalonych w społeczeństwach stereotypów prowadzi do zauważalnych pozytywnych efektów współdziałania oraz ogranicza destrukcyjny wpływ na współpracę.

Najistotniejszym ograniczeniem przeprowadzonych badań wydaje się to, że badano tylko jedną ze współpracujących stron. Kolejne ograniczenia także wynikają z badanej próby: przebadano wyłącznie przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w realizacji procesu internacjonalizacji. Ponadto próba badawcza zdominowana była przez kobiety.

Tabela 2. Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze sformułowane na potrzeby badania jakościowego

Nr	Pytanie badawcze	Odpowiedź na pytanie badawcze
PB1	W jaki sposób zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych wpływają na współpracę polskich przedsiębiorstw z innymi podmiotami w międzynarodowych sieciach powiązań biznesowych?	Zakorzenione w polskim społeczeństwie stereotypy na temat przedstawicieli obcych kultur narodowych ograniczają sprawność procesów współdziałania i mogą być przyczyną niepotrzebnych konfliktów, które wręcz mogą uniemożliwić współpracę.
PB2	W jaki sposób menedżerowie polskich przedsiębiorstw zapobiegają negatywnym wpływom stereotypów na współpracę biznesową polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi organizacjami?	Różnice kulturowe wymagają w kwestiach organizacyjnych doboru odpowiednich ludzi do współpracy. Osoby powinny mieć charakter odpowiedni do pracy na danym rynku oraz posiadać wiedzę na temat zasad współpracy międzykulturowej. W perspektywie planowania, monitorowania i kontrolowania uwzględnić należy potrzebę przeciwdziałania negatywnym wpływom stereotypów, szerzenia wiedzy na temat kultury narodowej partnerów oraz zdobywania umiejętności miękkich pozwalających na budowanie przez personel własnej opinii na temat kultury partnera.

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzone badania empiryczne przyczyniają się do lepszego zrozumienia przyczyn sukcesów i porażek badanych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Podjęta problematyka kulturowych uwarunkowań współpracy polskich przedsiębiorstw z ich zagranicznymi partnerami biznesowymi wzbogaca dotychczasowe ujęcie tematu.

Jako przyszłe kierunki badawcze należy wskazać rozszerzenie badań w kierunku wyeliminowania wymienionych wcześniej ograniczeń: analizę postrzegania współpracy z Polakami z perspektywy ich zagranicznych partnerów oraz przeprowadzenie badań wśród pracowników działów zaopatrzenia ukierunkowane na dostosowywanie się zagranicznych dostawców do polskiej kultury narodowej.

Literatura

- Burkiewicz, L. (2016). Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu. W: E. Sowa-Behtane (Red.), *Relacje międzykulturowe* (s. 243-268). Akademia Ignatianum, Wydawnictwo WAM.
- Cieślak, J. (2019). *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*. Akademia Leona Koźmińskiego.

- Czerniejewska, I. (2006). O stereotypie kulturowym, czyli jak widzimy innych. W: A. W. Brzezińska, A. Hulewska, & J. Słomska (Red.), *Edukacja regionalna* (s. 261-294). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 234, 243-253.
- Dzidowski, A. (2011). Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 223, 22-29.
- Furmańczyk, J. (2011). *Kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce* (rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). <https://www.wbc.poznan.pl/Content/221504/download/>
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Pres.
- Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237-271. DOI: 10.1146/annurev.psych.47.1.237
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). Revised and Expanded.
- Jaciow, M., & Maciejewski, G. (2013). *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Jemielniak, D. (2012). *Badania jakościowe. Podejście i teorie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarek, B. (2016). Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty. W: B. Glinkowska (Red.). *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania, procesy, wyniki badań* (s. 87-95). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kiełtyka, L. (2016). Rola menedżera we współczesnych organizacjach. *Przegląd Organizacji*, 8, 4-11.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2011). Badania etnograficzne w organizacji. Etnografia życia codziennego w organizacjach. W: M. Kostera (Red.). *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Lichtarski, J. (2012). O doborze respondentów badań empirycznych w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 238, 51-58.
- Lisiński, M., & Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Maciejewski, G. (2022). Badania empiryczne w rozwiązywaniu problemów współczesnego zarządzania organizacjami. W: M. Lisiński, & J. Dziędziora (Red.). *Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta. Od tradycji do współczesności* (s. 29-42). Akademia WSB.
- Małkowska, J., Grela, E., & Hajduk-Stelmachowicz, M. (2022). Tygiel kulturowy a zarządzanie bezpieczeństwem produktu. *Problemy Jakości*, 2, 16-24.
- Marczewska, M. (2019). Stereotypy etniczne we współczesnym polskim dyskursie publicznym. *Res Historica*, 46, 283-300. DOI: 10.17951/rh.2018.46.283-300
- Ober, J. (2018). Komunikacja w systemach zarządzania jakością. W: A. Węclawiak (Red.). *Współczesne wymiary komunikacji. Między teorią a praktyką* (s. 95-117). Europejskie Stowarzyszenie Kulturoznawcze.
- Pasikowski, S. (2015). Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 21(2), 195-211. DOI: 10.12775/PBE.2015.055
- Pilch, T. (2006). *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 5. Wydawnictwo Żak.
- Piorkowska, K. (2016). Metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską. Kontekst doboru zmiennych, metod skalowania i próby badawczej. *Organizacja i Kierowanie*, 171(1), 65-80.
- Raport KUKE Grupa PFR. (2022). *30 lat polskiego eksportu. Hity eksportowe, kierunki ekspansji, szanse na przyszłość*. KUKE.

- Raport PFR. (2020). *Usługi w gospodarce i handlu zagranicznym Polski*. Polski Fundusz Rozwoju.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobočka-Szczapa, H. (2019). Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą. W: R. Seliga (Red.). *Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii* (s. 17-48). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sułkowski, Ł. (2020). *Kultura organizacyjna od podstaw*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Sułkowski, Ł., & Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Wkład autorów: Robert Menderak – 50%; Łukasz Menderak – 50%.

Konflikt interesów: Brak.

Źródła finansowania: Brak.

STEREOTYPES IN CROSS-CULTURAL MANAGEMENT PRACTICE OF POLISH ENTERPRISES

Abstract: The main scientific aim of the study was to verify whether managers of Polish enterprises take actions to prevent the negative impact of stereotypes on the cooperation of the organizations they manage with entities from other cultures, and to determine the nature of possible actions. The qualitative research conducted using the nondirective interview method confirmed the existence of stereotypes about representatives of foreign national cultures rooted in Polish society and their negative impact on the effectiveness of the cooperation process. The research also showed that Polish managers counteract the negative impact of stereotypes on cooperation through the appropriate selection of personnel and by spreading knowledge about the national culture of partners. Considering the need to eliminate stereotypes in internationalization processes leads to noticeable positive effects of cooperation and limits the destructive impact on cooperation.

Keywords: qualitative research, cultural stereotypes, international cooperation, nondirective interview, cross-cultural management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



ZARZĄDZANIE KADRĄ PEDAGOGICZNĄ JAKO KAPITAŁEM LUDZKIM W KONTEKŚCIE ZAŁOŻEŃ EDUKACJI WŁĄCZAJĄCEJ


Marlena Samek-Wojtyła^{1*}

¹ Szkoła Podstawowa im. Władysława Szafera w Żarkach, Polska

Streszczenie: Społeczeństwa XXI wieku nieustannie stoją przed wyzwaniami adaptacji i innowacji w różnych dziedzinach życia; wszystko dla jednego celu – trwałego rozwoju. Znaczenie kapitału ludzkiego jako fundamentu postępu nabiera zatem zupełnie nowego, głębszego i bardziej wyrazistego znaczenia. W kontekście edukacji włączającej, zapewniającej równy dostęp do edukacji dla wszystkich uczniów, zarządzanie kadrą pedagogiczną, będącą kapitałem ludzkim, staje się obligatoryjnym elementem. Mając to na uwadze, podjęto próbę omówienia zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim na tle założeń edukacji włączającej. W świetle wielu wyzwań, dynamicznie zmieniającego się środowiska edukacyjnego, a przede wszystkim dobrostanu (zarówno uczniów, jak i nauczycieli) konieczne jest ciągłe doskonalenie umiejętności, współpraca z rodzicami oraz odpowiednie wsparcie ze strony organów prowadzących, co w konsekwencji determinować powinno wysoką jakość kształcenia i rozwój wszystkich uczniów. Jako główny cel niniejszego opracowania założono zaproponowanie rozwiązań w kwestii zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście wiodących aspektów edukacji włączającej. Cel główny był możliwy do zrealizowania dzięki przeprowadzonym i przeanalizowanym badaniom własnym wśród nauczycieli szkół masowych nt. aktualnego stanu polskiej edukacji w placówkach publicznych, do których uczęszczają uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Słowa kluczowe: edukacja, edukacja włączająca, kadra pedagogiczna, kapitał ludzki, zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: I20, J24

¹ Marlena Samek-Wojtyła, mgr, ul. Częstochowska 61, 42-310 Żarki, Polska, samek.marlena@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0004-0230-0493>

* Autor korespondencyjny: Marlena Samek-Wojtyła, samek.marlena@gmail.com

Wprowadzenie

Współcześnie zmagamy się z nieustannymi wyzwaniami, coraz bardziej zdając sobie sprawę, że kluczem do trwałego rozwoju jest inwestowanie w kapitał ludzki (Juchnowicz & Kinowska, 2023; Chabowska-Litka & Werner 2020). W kontekście edukacji włączającej, która stawia na ucznia jako centralny punkt procesu nauczania, zarządzanie kadrami pedagogicznymi nabiera szczególnego znaczenia. Współczesna szkoła, będąca miejscem spotkania dzieci o różnorodnych potrzebach i zdolnościach, wymaga od nauczycieli elastyczności, empatii i permanentnego doskonalenia.

Kadra pedagogiczna, składająca się z dyrektorów, nauczycieli, pedagogów i innych specjalistów, stanowi zatem priorytet w procesie kształcenia i rozwoju uczniów. W szkole masowej, gdzie spotykają się uczniowie z różnych środowisk i z różnymi potrzebami edukacyjnymi, wyzwania stojące przed kadrami pedagogicznymi są szczególnie wymagające. W kontekście edukacji włączającej, dążącej do zapewnienia każdemu uczniowi warunków do pełnego uczestnictwa w procesie nauczania, rola nauczycieli staje się jeszcze bardziej złożona. Niejednokrotnie nauczyciel musi zmagać się z sytuacją, w której w jednej klasie uczą się zarówno dzieci neurotypowe, jak i te z diagnozami, takimi jak autyzm czy inne niepełnosprawności. Nie ulega wątpliwości, że w świetle takiej właśnie rzeczywistości kadra pedagogiczna musi być odpowiednio przygotowana do pracy z silnie zróżnicowanymi grupami uczniów. Konieczne jest zatem permanentne doskonalenie umiejętności i znajomość nowych metod nauczania, zwłaszcza w obszarze pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Nauczyciele potrzebują wsparcia zarówno ze strony placówki, jak i organów prowadzących, aby móc sprostać wyzwaniom stawianym przez edukację włączającą. Praca nauczycieli, szczególnie pedagogów specjalnych, nauczycieli wspomagających stanowi zatem priorytet dla zapewnienia każdemu uczniowi możliwości rozwoju i nauki zgodnie z jego indywidualnymi potrzebami. Należy również zauważyć, iż dla skutecznej realizacji celów edukacji włączającej konieczne jest wsparcie ze strony rodziców i organów prowadzących. Współpraca między wszystkimi zaangażowanymi stronami jest niemal nierealna w aktualnej rzeczywistości, jednak obligatoryjna dla sukcesu tego podejścia.

W kontekście założeń edukacji włączającej zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim nabiera zatem szczególnego znaczenia (Jachimczak et al., 2023). Skupiając się na roli nauczyciela wspomagającego, można dostrzec kluczową funkcję, jaką pełni on w tworzeniu inkludującego środowiska edukacyjnego. Nauczyciel wspomagający odgrywa istotną rolę w codziennej pracy, szczególnie jeśli chodzi o budowanie przyjaznej atmosfery w klasie. Jego rola w kształtowaniu relacji z uczniami oraz wspieraniu emocjonalnym i społecznym stanowi podstawę procesu nauczania. Wzajemne zrozumienie i akceptacja wśród uczniów sprzyjają rozwojowi jednostki oraz tworzą pozytywną dynamikę grupy.

Przegląd literatury

Zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej stanowi niezmiernie istotny aspekt. Współcześnie pojęcie kapitału ludzkiego obejmuje szeroki zakres cech jednostki, łącznie z umiejętnościami zawodowymi, doświadczeniem życiowym, stanem zdrowia i innymi czynnikami (Mazurkiewicz, 2010). Analiza literatury dotyczącej tego zagadnienia wskazuje na różnorodność determinantów kapitału ludzkiego, takich jak inteligencja, energia, rzetelność i motywacja (Bratnicki & Strużyna, 2001). Autorzy podkreślają również znaczenie kapitału ludzkiego dla wartości podmiotu; składa się on m.in. z kompetencji, zdolności intelektualnych i motywacji (Nowakowska et al., 2011). Rozważania nad tym zagadnieniem prowadzą do głębszego zrozumienia istoty i składników kapitału ludzkiego, co jest podstawą dla sukcesu gospodarczego na różnych poziomach.

Badania nad składnikami kapitału ludzkiego, takimi jak wiedza czy zdrowie, wykazują ich wpływ na różne obszary życia społecznego i ekonomicznego. Na przykład wyższy poziom wykształcenia społeczeństwa może skutkować spadkiem przestępczości i wydatków budżetowych na bezpieczeństwo (Skawińska, 2012). Analiza wpływu kapitału ludzkiego na rozwój społeczny i ekonomiczny podkreśla również rolę zaangażowania i aktywności społecznej (Wilmańska-Sosnowska & Usielska, 2009). Kapitał społeczny, obejmujący zaufanie, normy i relacje międzyludzkie, wpływa na skuteczność działań społecznych, gospodarczych i politycznych. Współcześnie zauważalna jest potrzeba zrozumienia i promowania zarówno kapitału ludzkiego, jak i społecznego, aby obydwa przyczynić się mogły do zrównoważonego rozwoju społecznego, ekonomicznego i politycznego.

Traktując o problematyce niniejszego artykułu, należy również podkreślić, iż zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi nieodłączną determinantę sukcesu przedsiębiorstw i instytucji publicznych (Wilmańska-Sosnowska, 2009). Innowacyjność, kreatywność, doświadczenie zawodowe oraz umiejętności miękkie stanowią elementy kapitału ludzkiego przejawiające się w konkurencyjności i atrakcyjności organizacji (Levashova, 2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach edukacyjnych nabiera zatem szczególnego znaczenia w kontekście transformacji społeczno-gospodarczej, która przenosi naszą cywilizację z ery przemysłowej do epoki postindustrialnej (Potocka, 2001). Wraz z narastającym znaczeniem społeczeństwa opartego na wiedzy rośnie również rola zarządzania wiedzą jako podstawowego determinantu sukcesu ekonomicznego (Skawińska, 2012). Era przemysłowa ustępuje miejsca czasom, w których najcenniejszym kapitałem staje się informacja, a organizacje osiągają przewagę konkurencyjną właśnie dzięki wykorzystaniu wiedzy i kapitału intelektualnego (Wilmańska-Sosnowska, 2009). W dobie społeczeństwa informacyjnego, kiedy dostęp i wykorzystanie informacji są priorytetem, technologie informacyjne i telekomunikacyjne umożliwiają pracę zespołową na skalę globalną (Mikuła et al., 2002; Morawski, 2005). Podmioty zarówno gospodarcze, jak i społeczne coraz bardziej polegają na wiedzy jako zasobie obligatoryjnym dla ich funkcjonowania (Fic, 2005). Definicje wiedzy różnią się w zależności od perspektywy, z której są formułowane. Niektóre skupiają się na aspekcie filozoficznym, inne na

praktycznym (Woolf et al., 1990; Drucker, 1999; Applehans et al., 1999; Tiwana, 2003; Galata, 2004; Błaszczuk et al., 2004). Wiedza jest opisywana jako złożony zbiór różnych czynników, takich jak m.in. informacje, doświadczenia, wartości i umiejętności, co podkreśla jej wieloaspektowość. Zarządzanie wiedzą, będące stosunkowo nową dziedziną zarządzania, obejmuje metody i techniki mające na celu jak najskuteczniejsze wykorzystanie tych zasobów (Bukowitz & Williams, 1999; Sarvary, 1999; Perekhuda, 2005). Zarządzanie wiedzą wspiera komunikację, współpracę i innowacje, umożliwiając adaptację do zmieniających się warunków życia (Mikołajczyk, 2001). Kapitał ludzki, będący podstawą dla zarządzania wiedzą, obejmuje zarówno wiedzę, jak i umiejętności pracowników. Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy zatem głównie od poziomu kapitału ludzkiego, co podkreśla jego znaczenie w procesie zarządzania. Podmioty gospodarcze i społeczne coraz częściej koncentrują się na stymulowaniu kreatywności i innowacyjności pracowników oraz doskonaleniu zarządzania wiedzą i kompetencjami.

W kontekście rozważań o zarządzaniu kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim obligatoryjne wydaje się uwzględnienie szerokiego spektrum czynników, przyczyniających się do doskonalenia systemu edukacji i budowy silnej społeczności akademickiej. Rozważając dalsze aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej, warto również zwrócić uwagę na rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli. Kompetencje te obejmują nie tylko wiedzę fachową z danej dziedziny, ale również umiejętności interpersonalne, empatię, zdolność adaptacji do różnorodności uczniów oraz umiejętność współpracy z innymi nauczycielami i rodzicami. Tworzenie otwartych i inkludujących środowisk pracy może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania nauczycieli oraz stworzenia pozytywnej atmosfery sprzyjającej rozwojowi uczniów. *Ergo* zarządzanie kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej wymaga uwzględnienia różnorodnych aspektów, takich jak m.in. rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli, dbałość o warunki pracy oraz promowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach równości i szacunku. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego nauczycieli może przyczynić się do lepszych rezultatów w nauczaniu i wspieraniu rozwoju wszystkich uczniów.

Metodyka badawcza

Badanie zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej wydaje się zasadne w świetle postępujących zmian cywilizacyjnych oraz rosnącej różnorodności społecznej – wobec potrzeb akceptacji „inności” i otwartości na kulturowe, religijne oraz rozwojowe różnice. W tej perspektywie edukacja włączająca jest odpowiedzią na potrzeby społeczne, kładąc nacisk na indywidualne podejście do uczniów i eliminując bariery, nazwijmy to, segregacyjne. Choć ideę integracji edukacyjnej wprowadzono już wcześniej, to edukacja włączająca wykracza poza nią, stawiając na stworzenie środowiska edukacyjnego sprzyjającego rozwojowi każdego ucznia. To podejście elastyczne, oparte na ciągłej adaptacji metodyk nauczania do indywidualnych potrzeb i możliwości uczniów w imię rezygnacji ze sztywnych standardów.

Rozważania niniejszego artykułu postanowiono wzbogacić o badania własne w formie anonimowej ankiety wśród nauczycieli. Uznano, że będzie to rzeczywiste, aktualne źródło wiedzy nt. poruszanej problematyki. Zawężono typologię edukacji włączającej do kwestii uczęszczania do szkoły masowej ucznia z ZA (zespół Aspergera). Formularz ankiety składał się z 22 pytań, które dotyczyły aspektów metrykalnych (m.in. płeć, wiek, doświadczenie zawodowe, zajmowane stanowisko), kwestii szkoły masowej (cechy, problemy), uczęszczania ucznia z ZA do szkoły masowej (pola trudności i wyzwań, skojarzenia), relacji z rodzicami. Ankieta została przeprowadzona w formie online w miesiącach kwiecień-maj 2023 roku.

Na podstawie udostępnionych odpowiedzi można dokonać podsumowania części metrykalnej ankiety:

Płeć: Kobieta: 93%; Mężczyzna: 7%.

Wiek: 26-30: 10%; 31-35: 3%; 36-40: 10%; 41-45: 31%; 46-50: 7%; 51++: 38%

Miejsce pracy (typ szkoły): Szkoła podstawowa: 60%; Liceum: 24%; Technikum: 15%; Szkoła branżowa: 1%.

Wielkość miejscowości, w której znajduje się szkoła: Miasto < 5 000 mieszkańców: 48%; Miasto 5 000-10 000 mieszkańców: 10%; Miasto 10 000-50 000 mieszkańców: 14%; Miasto > 50 000 mieszkańców: 14%; Wieś: 14%.

Doświadczenie zawodowe (staż pracy): 1-5 lat: 7%; 6-10 lat: 21%; 11-20 lat: 28%; 21-30 lat: 17%; 30 lat ++: 28%.

Stanowisko zawodowe: Nauczyciel przedmiotów humanistycznych: 52%; Nauczyciel wspomagający: 34%; Nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej: 7%; Nauczyciel przedmiotów ścisłych: 17%; Pedagog specjalny: 3%.

Warto zauważyć, że odpowiedzi pochodzą głównie od kobiet, które pracują w szkołach podstawowych. Przeważają osoby w wieku 41-45 lat. Co do doświadczenia zawodowego, największa grupa respondentów ma staż pracy wynoszący od 11 do 20 lat. Miejscowości poniżej 5 000 mieszkańców stanowią najliczniejszą grupę wśród placówek, w których respondenci pracują. Większość respondentów pracuje jako nauczyciele przedmiotów humanistycznych lub wspomagający. Wśród pozostałych stanowisk występują nauczyciele edukacji wczesnoszkolnej, przedmiotów ścisłych oraz jeden pedagog specjalny.

Wyniki badań

Pierwsze pytanie dotyczyło cech szkoły masowej: **Jakie są trzy cechy szkoły masowej? (Pierwsze skojarzenia)**. Analizując odpowiedzi, można zauważyć różnorodność w spostrzeżeniach na temat cech szkoły masowej. Uśrednione odpowiedzi oraz procentowy podział na pozytywne i negatywne aspekty przedstawiają się następująco:

- Negatywne aspekty: hałas – 35% („hałas, tłok, różnorodność przypadków”; „głośna, rozkojarzona, wesoła”); tłok – 30%; brak indywidualizmu – 15% („brak indywidualizmu, stres”; „słabe indywidualizacja nauczania”; „zbyt mały nacisk na rozwój kompetencji miękkich, presja wyniku, za mało poświęca się uwagi rozwojowi uczuć i wyobraźni”); przeładowany program nauczania – 15%; duża liczba uczniów – 15%; różnorodność przypadków – 10%; trudne relacje – 10%

- („darmowa, stare metody pracy, trudne relacje”; „chaos, brak nowoczesnych narzędzi, wypalenie”); stres – 5%; brak warunków do właściwej organizacji pracy dla uczniów z trudnościami – 5%; roszczeniowość rodziców – 5%; brak nowoczesnych narzędzi – 5%; wypalenie – 5%; brak nacisku na rozwój kompetencji miękkich – 5%; presja wyniku – 5%; brak uwagi dla rozwoju uczuć i wyobraźni – 5%; problemy z komunikacją – 5%; brak dostosowania wymagań do możliwości dziecka – 5%; brak zaplecza – 5%; trudność w realizacji indywidualnego podejścia do ucznia – 5%; anonimowość – 5%; brak dyscypliny – 5%.
- Pozytywne cechy: integracja, akceptacja i komunikacja występują również, choć nie są tak często wspomniane (po 3% każda z wymienionych odpowiedzi).

Należy jednak pamiętać, że odpowiedzi na to pytanie są subiektywne i oparte na osobistych doświadczeniach respondentów. Wnioskując z powyższego, najczęściej wymieniane cechy szkoły masowej to hałas i tłok, które zostały podane odpowiednio w 35% i 30% odpowiedzi. Brak indywidualizmu, przeładowany program nauczania oraz duża liczba uczniów zostały wymienione przez respondentów równie często, w 15% odpowiedzi. Pozostałe cechy zostały wymienione niewielką liczbą razy i mają mniejsze wystąpienia procentowe. Wyniki te są oparte na podanych odpowiedziach i przedstawiają najczęściej wymieniane cechy szkoły masowej. Warto zauważyć, że niektóre cechy, takie jak „darmowa”, „integracja”, „akceptacja” i „komunikacja”, zostały wymienione raz i wydają się być pozytywnymi aspektami szkoły masowej. Jednak większość odpowiedzi skupia się na negatywnych aspektach, takich jak hałas, tłok, brak indywidualizmu i stres. Wiele odpowiedzi podkreśla problem hałasu i tłoku w szkole masowej. Respondenci wskazywali na przeciążenie programem nauczania w szkole masowej. Duża ilość materiału do opanowania może prowadzić do stresu i trudności w zapewnieniu odpowiedniego tempa nauczania i zrozumienia przez uczniów. W niektórych odpowiedziach wspomniano o trudnościach w komunikacji między uczniami, nauczycielami i rodzicami. Dużej liczbie uczniów może towarzyszyć brak osobistego kontaktu i trudności w budowaniu bliskich relacji. Kilka odpowiedzi wskazało na potrzebę większego nacisku na rozwój kompetencji miękkich, takich jak umiejętności społeczne, kreatywność i empatia. Szkoła masowa może być skoncentrowana na wynikach i ocenach, co czasami prowadzi do zaniedbywania tych ważnych aspektów. *Ergo* choć szkoła masowa ma swoje zalety, jak uniwersalny dostęp do edukacji i różnorodność uczniów, istnieją również pewne negatywne aspekty, takie jak hałas, tłok, brak indywidualizmu i trudności w komunikacji. Wprowadzenie odpowiednich zmian i innowacji może pomóc w poprawie tych aspektów i stworzeniu bardziej efektywnego i przyjaznego środowiska edukacyjnego.

Analizując cechy szkoły masowej w kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w świetle założeń edukacji włączającej, możemy dostrzec różnorodność opinii na temat tego typu placówek. Spostrzeżenia respondentów wskazują na zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania szkoły masowej. W badaniu wskazano na negatywne cechy, takie jak hałas, tłok, brak indywidualizmu czy przeładowany program nauczania. Te aspekty mogą być szczególnie istotne w kontekście edukacji włączającej, która stawia sobie za cel uwzględnianie indywidualnych potrzeb uczniów, również tych z różnymi rodzajami

zaburzeń. Warto zauważyć, że brak indywidualizmu w nauczaniu może stanowić wyzwanie w kontekście zapewnienia wsparcia dzieciom z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Dla uczniów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ZA), takimi jak nadwrażliwość na bodźce sensoryczne, hałas i tłok, w szkole masowej mogą być szczególnie trudne do zniesienia. Dodatkowo konieczność indywidualnego podejścia do nauki i wsparcia staje się kluczowa, co może stanowić wyzwanie w kontekście dużej liczby uczniów w klasie i ograniczonych zasobów. Aby stworzyć bardziej przyjazne środowisko edukacyjne dla uczniów z ZA w szkole masowej, istotne jest wprowadzenie odpowiednich dostosowań i wsparcia. Indywidualne plany edukacyjne, dodatkowe wsparcie pedagogiczne i terapeutyczne oraz zwiększenie świadomości potrzeb uczniów wśród kadry pedagogicznej mogą znacząco przyczynić się do poprawy efektywności nauki i integracji społecznej uczniów z ZA.

Analizując odpowiedzi na kolejne pytania i uwzględniając uśrednienie, otrzymano następujące wyniki:

Co Pani/Pana zdaniem jest najistotniejsze w pracy z uczniem z ZA?

Czas: 60%; empatia: 85%; cierpliwość: 70%; zrozumienie: 60%; wiedza specjalistyczna: 60%; doświadczenie zawodowe: 35%; bycie człowiekiem: 5%; asertywność: 5%.

Wielu respondentów podkreśla, że empatia, cierpliwość i zrozumienie są kluczowymi czynnikami w pracy z uczniem z ZA. Jest to zgodne z potrzebą stworzenia atmosfery opartej na zrozumieniu i wsparciu dla ucznia. Czas jest istotnym elementem, który często pojawia się w odpowiedziach. Odpowiednie poświęcenie czasu dla ucznia z ZA pozwala na indywidualizację pracy i lepsze dopasowanie do jego potrzeb. Wiedza specjalistyczna jest uznawana za ważny aspekt pracy z uczniem z ZA. Nauczyciele muszą być wyposażeni w odpowiednie narzędzia i techniki, aby móc skutecznie wspierać rozwój ucznia. Doświadczenie zawodowe również jest wymieniane jako czynnik istotny w pracy z uczniem z ZA. Nauczyciele o większym doświadczeniu często posiadają lepsze umiejętności i strategie pracy z uczniami z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Niewielka liczba respondentów wskazała na asertywność jako istotny czynnik w pracy z uczniem z ZA. Niemniej jednak, umiejętność wyrażania własnych potrzeb i zasad w sposób asertywny może przyczynić się do skutecznej pracy z uczniem.

Proszę o zaznaczenie trzech Pani/Pana skojarzeń z pracą z uczniem z ZA.

Wyzwanie: 85%; nieprzewidywalność: 70%; wyrozumiałość: 45%; zmęczenie: 25%; stres: 20%; opanowanie: 30%; ciekawość: 25%; radość: 10%; agresja: 5%; złość: 5%; szczęście: 5%; dostosowanie: 5%; presja: 10%; kara: 5%.

Praca z uczniem z ZA jest postrzegana jako wyzwanie, które wymaga elastyczności i adaptacji do różnych sytuacji. Nieprzewidywalność jest często spotykanym elementem w pracy z uczniem z ZA, co wymaga od nauczycieli umiejętności szybkiego dostosowania się. Wyrozumiałość jest kluczowym czynnikiem w pracy z uczniem z ZA, ponieważ może pomóc w budowaniu zaufania i wspieraniu ucznia w jego potrzebach edukacyjnych i społecznych. Zmęczenie i stres są również wymieniane, co wskazuje na to, że praca z uczniem z ZA może być trudna i wymagająca fizycznie i emocjonalnie. Opanowanie jest ważnym elementem w pracy z uczniem

z ZA, ponieważ nauczyciele muszą być w stanie zachować spokój i kontrolę w różnych sytuacjach, aby skutecznie reagować na potrzeby ucznia. Presja i presja społeczna były wymieniane w mniejszym stopniu, ale nadal pojawiały się w odpowiedziach. Praca z uczniem z ZA często wiąże się z oczekiwaniami społecznymi i presją związaną z osiąganiem określonych wyników.

Kolejne pytanie brzmiało: ***Czy według Pani/Pana uczeń z ZA w szkole masowej stanowi karę, czy wyzwanie dla kadry pedagogicznej?*** Odpowiedzi klarowały się jedynie pośród dwóch opcji: 37,9% „zarówno wyzwanie, jak i karę” oraz 62,1% „wyzwanie”. Nikt z respondentów nie orzekł jednoznacznie, że jest to kara, nie wstrzymał się od odpowiedzi lub stwierdził, że nie wie. Na podstawie tych wyników oraz odpowiedzi, udzielonych na kolejne pytanie (***Proszę o uzasadnienie odpowiedzi udzielonej w poprzednim pytaniu***). Z udzielonych odpowiedzi wynika, że większość respondentów uważa, że uczeń z ZA w szkole masowej stanowi wyzwanie dla kadry pedagogicznej. Wskazuje na konieczność dostosowania procesu nauczania, metod pracy i warunków edukacyjnych do indywidualnych potrzeb ucznia z ZA. Uczniowie z ZA mogą wymagać większego zaangażowania i kreatywności ze strony nauczycieli, aby zapewnić im odpowiednie wsparcie i warunki do nauki. Jednakże część respondentów uważa, że uczeń z ZA może być również postrzegany jako „zarówno kara, jak i wyzwanie” dla kadry pedagogicznej. Wskazują wtedy bardziej na negatywne skutki, takie jak dezorganizacja lekcji, zakłócanie procesu nauczania czy trudności w utrzymaniu harmonii w klasie. Niektórzy nauczyciele mogą odczuwać trudności w radzeniu sobie z zachowaniami nieprzystosowanymi społecznie i wyzwaniem wynikającymi z zaburzeń uczniów z ZA. Należy zauważyć, że niektórzy respondenci podkreślają, że ocena, czy uczeń z ZA stanowi karę, czy wyzwanie, zależy od indywidualnych cech ucznia oraz przygotowania i zaangażowania nauczycieli. Istnieje zróżnicowanie w podejściach do pracy z uczniami z ZA, zarówno ze strony samych nauczycieli, jak i innych uczniów w klasie. Analiza wyników badania w kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w edukacji włączającej ukazuje kluczowe aspekty pracy z uczniami z ZA. Wysoka ocena empatii, cierpliwości i zrozumienia podkreśla istotę budowania relacji opartych na wsparciu i zaufaniu. Nauczyciele muszą być elastyczni i szybko dostosowywać się do nieprzewidywalnych sytuacji, co wymaga zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i doświadczenia zawodowego. Jednak brak zrozumienia, doświadczenia i nieprzewidywalność zachowań stanowią największe wyzwania dla kadry pedagogicznej.

Ważne jest, aby nauczyciele mieli wsparcie ze strony dyrekcji, pedagoga i psychologa szkolnego, a także aktywnie współpracowali z rodzicami uczniów z ZA. Jednakże brak odpowiedniego wsparcia oraz przeludnione klasy stanowią istotne bariery w efektywnej pracy z tymi uczniami. Wnioski te podkreślają potrzebę ciągłego rozwoju zawodowego nauczycieli, dostosowania warunków edukacyjnych oraz budowania inkludującego środowiska szkolnego. W kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi w edukacji włączającej ciekawe są również spostrzeżenia dotyczące odbioru ucznia z ZA jako „wyzwania” lub „kary” dla szkoły masowej. Większość respondentów opowiada się za postrzeganiem uczniów z ZA jako wyzwania, co podkreśla potrzebę indywidualizacji procesu nauczania i wsparcia dla nich. Należy jednak podkreślić, iż istnieje też mniejsza grupa nauczycieli, którzy dostrzegają zarówno

wyzwania, jak i potencjalne negatywne skutki w postaci dezorganizacji lekcji czy trudności w utrzymaniu harmonii w klasie. Najtrudniejsze czynniki w pracy z uczniami z ZA, takie jak brak zrozumienia, doświadczenia, nieprzewidywalność zachowań czy praca w zbyt dużych klasach, wymagają skutecznej strategii zarządzania personelem. Wsparcie ze strony dyrekcji i innych specjalistów edukacyjnych, jak pedagodzy i psychologowie szkolni, wydaje się być priorytetem dla radzenia sobie z tymi wyzwaniami. Przeprowadzone badania rzucają światło na potrzebę systemowego podejścia do zarządzania personelem w szkołach, które uwzględnia różnorodność potrzeb uczniów z ZA oraz wspiera nauczycieli w dostosowaniu praktyk pedagogicznych do tych potrzeb. Wnioski te sugerują, że wsparcie nauczycieli pracujących z uczniami z ZA powinno być wieloaspektowe i obejmować zarówno dyrektora, innych nauczycieli, pedagoga szkolnego, psychologa szkolnego, rodziców, jak również odpowiednie zasoby i szkolenia. Ważne jest też zrozumienie indywidualnych potrzeb uczniów z ZA oraz dostosowanie metod i strategii nauczania, aby zapewnić im jak największy sukces w procesie edukacyjnym.

Jako ostatnie poddane zostanie analizie pytanie: ***Z czym sobie Pani/Pan nie radzi podczas pracy z uczniem z ZA?***

Z analizy udzielonych odpowiedzi wynika, że najwięcej respondentów deklaroowało, że radzą sobie ze wszystkimi trudnościami związanymi z pracą z uczniami z ZA (70%). Odpowiedzi, w których nauczyciele deklarowali, że radzą sobie ze wszystkimi trudnościami, mogą wynikać z różnych czynników. Może to być związane z ich doświadczeniem, umiejętnościami adaptacyjnymi, zdolnościami do pracy z różnorodnymi uczniami, a także z posiadaniem odpowiednich narzędzi, strategii i wsparcia. Niektórzy nauczyciele mogą po prostu wykazywać dużą pewność siebie w swoich umiejętnościach, co prowadzi do takiej odpowiedzi. Ważne jest jednak zauważyć, że odpowiedź „Radzę sobie ze wszystkim” może być też wynikiem niezauważania lub minimalizowania pewnych trudności, które faktycznie występują w pracy z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. W związku z tym odpowiedzi te powinny być interpretowane ostrożnie i nie można ich traktować jako pełny obraz rzeczywistości.

Analizując pozostałe 30% wyników, można wyróżnić kilka istotnych wypowiedzi:

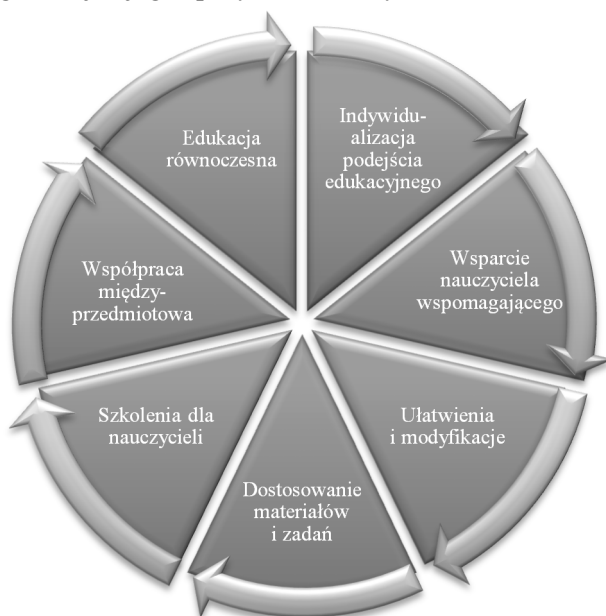
- „Kiedy uczeń wycofuje się i zamyka w sobie, nie reaguje na jakiegokolwiek oddziaływania” – jest to sytuacja, która sprawia trudność, gdy uczniowie z zaburzeniami autystycznymi wykazują trudności w nawiązywaniu kontaktu i interakcji.
- „Nie radzę sobie z niczym” – ta odpowiedź wskazuje na pewne frustracje i trudności, które respondent napotyka podczas pracy z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. Może to być spowodowane brakiem odpowiednich narzędzi, wsparcia lub wiedzy specjalistycznej.
- „Nie lubię ignorować uczniów w trakcie zajęć, a niektóre osoby z ZA czasem naprawdę utrudniają nieustannym mówieniem prowadzenie zajęć” – odpowiedź ta wskazuje na wyzwanie związane z komunikacją i trudnościami w utrzymaniu uwagi uczniów z zaburzeniami autystycznymi.
- „Zbyt liczne klasy” – odpowiedź wskazuje na trudności z dostosowaniem pracy indywidualnej do potrzeb uczniów z zaburzeniami autystycznymi, szczególnie w przypadku dużych grup.

Analiza wyników ukazuje różnorodność podejść nauczycieli w zarządzaniu trudnościami związanymi z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. Większość badanych wyraża pewność w radzeniu sobie ze wszystkimi wyzwaniami, co może wynikać z doświadczenia, adaptacyjnych umiejętności i posiadanych narzędzi. Jednak warto zauważyć, że deklaracje te mogą nie odzwierciedlać pełnej rzeczywistości, zważywszy na możliwe minimalizowanie pewnych trudności. Spośród pozostałych odpowiedzi wyróżniają się konkretne wyzwania, takie jak trudności w nawiązywaniu kontaktu, kontrolowaniu emocji czy dostosowywaniu pracy indywidualnej do potrzeb uczniów z ZA. Te głosy podkreślają potrzebę większego wsparcia, specjalistycznej wiedzy i indywidualnego podejścia.

Propozycje rozwiązań

Zarządzanie personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej wymaga podejścia indywidualnego i wszechstronnego. Dążenie do sukcesywnego rozwoju ucznia ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w świetle badań własnych – ucznia z ZA) w szkole masowej staje się realne poprzez współpracę nauczycieli i rodziców oraz odpowiednie działania zarządzania kapitałem ludzkim.

Biorąc pod uwagę rozległość aspektów i możliwości zarządzania kapitałem ludzkim, propozycje rozwiązań podzielono na obszary. Za pierwszy z nich uznano indywidualizację i dostosowanie (Rysunek 1). Każdy uczeń z ZA jest jednostką o unikalnych potrzebach i zdolnościach. Nauczyciele powinni podejść do każdego ucznia indywidualnie, uwzględniając jego specyficzne cechy.



Rysunek 1. Rozwiązania dla zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w sferze indywidualizacji i dostosowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań własnych

Drugi obszar, jaki należałoby usprawnić, stanowi sfera społeczna i relacje szkoła – uczeń – rodzice (Rysunek 2). Nauczyciele powinni zapewnić odpowiednie wsparcie uczniom z ZA poprzez tworzenie przyjaznego i empatycznego środowiska w klasie, stosowanie strategii antyprzemocowych oraz zapewnienie wsparcia psychologicznego i doradztwa. Możliwe jest to jedynie wtedy, gdy zarządzanie kapitałem ludzkim w postaci kadry pedagogicznej będzie wdrażało m.in. szkolenia tematyczne, ale również stosowało odpowiednie metody motywacyjne. Silna współpraca między nauczycielami a rodzicami stanowi często o sukcesie uczniów z ZA. Warto zauważyć, iż wczesne wykrywanie trudności oraz szybka interwencja stanowiąc może o skutecznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Szkoły mogą zapewnić także różnorodne programy wsparcia i terapii dla uczniów, które mogą pomóc im w rozwoju umiejętności komunikacyjnych, społecznych oraz koncentracji, a dla nauczycieli np. odpowiednie systemy motywacyjne. Bardzo ważne wydaje się stworzenie takiej samej przestrzeni dla kadry pedagogicznej – dbałość o zarządzanie kapitałem ludzkim nabiera w tym przypadku zupełnie nowego, bardziej kompleksowego i empatycznego podejścia.



Rysunek 2. Rozwiązania dla zarządzania kadry pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w sferze społecznej i relacji szkoła – uczeń – rodzice

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań własnych

Oprócz wymienionych na Rysunku 1 i Rysunku 2 aspektów, w świetle zarządzania kapitałem ludzkim należy pamiętać o zapewnieniu współpracy z zewnątrz o współpracy ze specjalistami, takimi jak psychologowie, terapeuci czy pedagodzy specjaliści, co determinować będzie wsparcie nie tylko dla uczniów z ZA, ale również dla ich nauczycieli. Ponadto skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno przejawiać się również w edukacji innych uczniów oraz pozostałego personelu

szkolnego na temat edukacji włączającej, niepełnosprawności, co może przyczynić się do zwiększenia akceptacji i tolerancji wśród społeczności szkolnej.

Wdrażanie tych i innych inicjatyw może przyczynić się do stworzenia bardziej inkluzywnego środowiska szkolnego, w którym uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, ale i wszyscy inni (tj. uczniowie neurotypowi, nauczyciele) mogą rozwijać się i osiągać sukcesy. Wsparcie ze strony nauczycieli, rodziców oraz personelu szkolnego jest podstawą dla pomyślanej integracji i korelacji w szkole masowej wszystkich tych podmiotów.

Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej wymaga podejścia holistycznego, uwzględniającego zarówno potrzeby uczniów z różnymi potrzebami edukacyjnymi, jak i dobrostan kadry pedagogicznej. Stworzenie indywidualnych planów edukacyjno-terapeutycznych (IPET) oraz dostosowanie metod nauczania i ocen do potrzeb uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi stanowią kluczowe elementy zarządzania kapitałem ludzkim w szkole. Nauczyciele wspomagający odgrywają przy tym rolę w dostarczaniu dodatkowego wsparcia. W zarządzaniu kapitałem ludzkim ważna jest społeczna sfera i relacje. Tworzenie przyjaznego i empatycznego środowiska w klasie, wspieranie relacji między uczniami, nauczycielami a rodzicami oraz organizowanie grup wsparcia może istotnie wpłynąć na sukces edukacyjny całej placówki. Wsparcie psychologiczne i motywacyjne dla nauczycieli stanowi punkt obligatoryjny. Dla skuteczniejszego działania należy wdrożyć współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Współpraca ze specjalistami, takimi jak psychologowie czy terapeuci, oraz edukacja wszystkich uczestników procesu edukacyjnego na temat edukacji włączającej i niepełnosprawności może przyczynić się do zwiększenia akceptacji i tolerancji w społeczności szkolnej.

Zarządzanie personelem pedagogicznym w kontekście edukacji włączającej wymaga zatem kompleksowego podejścia, uwzględniającego zarówno potrzeby uczniów, jak i nauczycieli. Dostosowanie środowiska pracy oraz dostęp do odpowiednich zasobów i szkoleń są priorytetem. Odpowiednio płynne, skorelowane relacje między nauczycielami, rodzicami, uczniami oraz specjalistami z zewnątrz są niezbędne dla stworzenia inkluzywnego środowiska edukacyjnego. Wspólna praca nad wsparciem ucznia i nauczyciela przyczynią się do osiągnięcia lepszych rezultatów w ogólnym ich wydźwięku. Najważniejszą kwestią jest jednak inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia oraz inwestowanie w rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli są podstawą dla skutecznego zarządzania personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim. Niebywale ważna jest również dbałość o dobrostan kadry pedagogicznej, co przekłada się na lepsze wyniki edukacyjne uczniów.

Wdrażanie przedstawionych działań może przyczynić się do stworzenia bardziej nowoczesnego i innowacyjnego środowiska szkolnego, w którym wszyscy uczniowie, niezależnie od ich potrzeb edukacyjnych, mogą osiągnąć sukces. Kluczem do tego jest współpraca, wsparcie oraz odpowiednie zarządzanie personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim.

Literatura

- Applehans, W., Globe, A., & Laugero, G. (1999). *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*. Addison-Wesley.
- Błaszczuk, A., Brdulak, J. J., Guzik, M., & Pawluczuk, A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bratnicki, M., & Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook. Financial Times – Prentice Hall*. Pearson Education Limited.
- Chabowska-Litka, A., & Werner, J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(31), 13-34. DOI: 10.25312/2391-5129.31/2020_01acljw
- Drucker, P. (1999). *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fic, M. (2005). Gospodarka oparta na wiedzy. W: D. Kopycińska (Red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania* (s. 95-102). Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Difin.
- Jachimczak, B., Podgórska-Jachnik, D., & Tomaszewska, A. (2023). *Szkola dla każdego – od idei do realizacji. Z doświadczeń pierwszego Łódzkiego Specjalistycznego Centrum Wspierającego Edukację Włączającą*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2023). Wpływ doznań emocjonalnych pracowników na jakość kapitału ludzkiego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 152(3-4), 31-46.
- Levashova, L. (2010). *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*. L&J Techtrading.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Mikołajczyk, Z. (2001). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikula, B., Pietruszka-Ortyl, A., & Potocki, A. (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Difin.
- Morawski, M. (2005). Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej. W: K. Perechuda (Red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 189-204). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowakowska, A., Przygodzki, Z., & Sokołowicz, M. E. (2011). *Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*. Difin.
- Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Potocka, A. (2001). Wiedza – główny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: E. Urbańczyk (Red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* (s. 685-688). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Sarvary, M. (1999). *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. California Management Review*, 41(2), 95-107. DOI: 10.2307/4116598
- Skawińska, E. (2012). *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Wilmańska-Sosnowska, S. (2009). Konkurencyjność podmiotów działających na rynku usług edukacyjnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 127-134.
- Wilmańska-Sosnowska, S., & Usielska, A. (2009). Partnerstwo jako koncepcja działań na rynku usług edukacyjnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 313-318.
- Woolf, H., Merriam, G., & Merriam, M. (1990). *Webster's New World Dictionary of the American Language*. Simon & Schuster.

Wkład autorów: Marlena Samek-Wojtyła – 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania badań naukowych wykorzystanych w niniejszej publikacji.

MANAGING TEACHING STAFF AS HUMAN CAPITAL IN CONTEXT OF INCLUSIVE EDUCATION PRINCIPLES

Abstract: Societies in the 21st century constantly face challenges of adaptation and innovation in various aspects of life, all towards one goal – sustainable development. The significance of human capital as the foundation of progress thus takes on an entirely new, deeper, and more pronounced meaning. In the context of inclusive education, ensuring equal access to education for all students, managing teaching staff, which constitutes human capital, becomes a mandatory element. Teachers' tasks include not only imparting knowledge but also shaping attitudes and values, which requires appropriate qualifications and motivation for work. With this in mind, an attempt was made to discuss the management of teaching staff as human capital against the background of the principles of inclusive education. In the light of many challenges, the dynamically changing educational environment, and above all the well-being of both students and teachers, continuous improvement of skills, cooperation with parents, and adequate support from governing bodies are necessary, which should ultimately determine the high quality of education and the development of all students. The main aim of this study was to propose solutions regarding the management of teaching staff as human capital in the context of the leading aspects of inclusive education. The main aim was possible to achieve thanks to the analysis of the author's own research conducted among teachers of mainstream schools regarding the current state of Polish education in public institutions attended by students with special educational needs. The source of data was responses given in an anonymous online survey.

Keywords: education, human capital, inclusive education, management, teaching faculty, teaching staff

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

