

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 41

redakcja
Anna Brzozowska

Częstochowa 2021

Rada Naukowa

Przewodnicząca Rady Naukowej

Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)

Członkowie Rady Naukowej:

Prof. dr hab. Ewa Bojar Politechnika Lubelska (Polska)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Polska)
Prof. dr hab. Stanisław Brzeziński Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. Felicjan Byłok Politechnika Częstochowska (Polska)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, Ph.D. Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik Politechnika Śląska, Gliwice (Polska)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. dr. habil. Lazányi Kornélia Uniwersytet Obuda, Budapeszt (Węgry)
Prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D. Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)
Prof. Ing. Ludmila Lipková, Dr.h.c., CSc. Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie (Słowacja)
Prof. Ing. Vladimír Modrák, CSc. Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)
Prof. RNDr. René Matlovič, Ph.D. Uniwersytet w Preszowie (Słowacja)
Prof. Dr n.Ekon. Havrysh Valerii Ivanovich Mikołajowski Narodowy Uniwersytet Rolniczy (Ukraina)
Prof. dr hab. Bogdan Nogalski Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku (Polska)
Prof. Neil Reid Ph.D. Uniwersytet w Toledo (USA)
Prof. Marcelo T. Okano Ph.D. Państwowe Centrum Edukacji Technologicznej
Paula Souza, São Paulo (Brazylia)
Prof. dr hab. inż. Arnold Pabian Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Volodymyr Patyka Narodowa Akademia Nauk Ukrainy Kijów (Ukraina)
Red. prof. dr. Vojko Potočan, Univ. dipl. Ekon. Uniwersytet w Mariborze (Słowenia)

Redakcja Czasopisma:

Redaktor Naczelny – dr hab. inż. Anna Brzozowska, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr inż. Robert Sałek
Redaktor statystyczny – dr Paula Bajdor
Sekretarz Redakcji – dr Katarzyna Łukasik
Weryfikacja antyplagiatowa – dr inż. Ryszard Królik
Redakcja językowa (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redakcja językowa (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka
Redakcja techniczna – mgr inż. Paweł Ujma

Kolegium Redakcyjne

Dr hab. Sylwia Łęgowik-Świącik

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.wz.pcz.pl/znwz

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2021



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
Katarína Havierniková Wybrane metody wykorzystywane przy tworzeniu dokumentów planowania – perspektywa mezoekonomiczna na kanwie doświadczeń Słowacji	9
Agnieszka Ociepa-Kubicka, Katarzyna Rozpondek, Montalee Sasananan, Naritsak Tuntitipawan, Nicolae Ionescu Design Thinking in Innovative Teaching in Industry 4.0	23
Artur Kisiołek Wybrane działania marketingowe w Internecie na przykładzie szkół wyższych w Polsce i na Ukrainie	35
Jolanta Kloc Problems of Human Resource Management in the Context of Mobbing in Organizations	51
Michał Konopka Problematyka wypadków przy pracy w aspekcie zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce	66
Daria Rogowska Zasady skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Szkie problematyki	75

Słowo wstępne

Zaprezentowany 41. numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” stanowi zbiór artykułów, które przedstawiają szerokie ujęcie problematyki związanej z zarządzaniem oraz działalnością przedsiębiorstw rynkowych. Zaproponowane prace naukowe dotyczą rozległego spektrum problematyki funkcjonowania podmiotów gospodarczych w perspektywie marketingu uczelni wyższych, zarządzania zasobami ludzkimi, bezpieczeństwa oraz innowacyjności nauczania. W niniejszym numerze Czytelnicy znajdą wiele interesujących publikacji, które prezentują głębokie analizy oraz wnikliwe badania harmonizujące ze współczesnymi trendami oraz problematyką funkcjonowania obszaru społeczno-gospodarczego. Autorzy w znakomity sposób przekazują treści badań własnych oraz płynące z nich wnioski, które pozwalają odkryć i zrozumieć złożoność procesów zachodzących w sferze zarządzania. Stanowi to odpowiedź na potrzeby w zakresie promowania wiedzy przez przekazywanie informacji na tematy powiązane z działalnością przedsiębiorstw rynkowych.

Redakcja

Preface

The 41st volume of “The Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” is a collection of articles which present a wide range of issues related to the management and operation of market enterprises. The presented scientific works touch on a wide spectrum of issues related to the functioning of economic entities from the perspective of university marketing, human resources management, safety, and innovation of teaching. This volume offers many thought-provoking publications that present deep analysis and insightful research in line with the contemporary trends and problems of functioning of the socio-economic dimension. The authors present the content and results of their research, which facilitate discovering and understanding the complexity of processes occurring in management. This corresponds to the needs for promoting knowledge by providing information on topics related to the activities of market enterprises.

Editorial board

Kwartalnik „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” rozwija się i ulega ewolucji. Gości na swych łamach przeróżnych Autorów z grona naukowego, ale i biznesowego. Jako czasopismo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej stanowi w swym zakresie tematycznym inspirującą wartość edukacyjną, rozszerzając horyzonty, kształtując cenne postawy badawcze, inicjując dyskusje.

Tymczasem nadeszła chwila, aby przekazać kwartalnik w nowe ręce. Numer 42. ukaże się pod okiem nowego Zespołu Redakcyjnego. Dlatego już dziś w imieniu całej obecnej Redakcji pragnę wyrazić wdzięczność za współpracę i ogromne zaangażowanie w odpowiedzialną i niełatwą działalność związaną z wydawaniem naszego pisma oraz z budowaniem jego jak najlepszej jakości.

Wszystkich osób wnoszących swój wkład w powstawanie kolejnych numerów nie sposób tutaj wymieniść, ale każda z nich w nieodzownym stopniu przyczyniła się do kształtowania czasopisma.

Dziękuję Radzie Naukowej za zaangażowanie i wsparcie zarówno na polu naukowo-badawczym, jak i organizacyjnym oraz za inspirującą obecność i możliwość twórczej, owocnej współpracy. Sprawowanie pieczy nad kwartalnikiem z pewnością przyczyniło się do utrzymania jego pozycji w gronie czasopism naukowych.

Dziękuję Recenzentom za możliwość korzystania ze skarbnicy ich wiedzy i doświadczeń, za trud włożony w dobór i formowanie artykułów, za dbałość o efektywny rozwój pisma.

Dziękuję Autorom za zaangażowanie, kreatywność, pasję, energię, a przede wszystkim chęć dzielenia się specjalistyczną wiedzą i jednocześnie dostarczanie materiałów zachęcających do twórczej dyskusji.

Dziękuję Czytelnikom za wzięcie wraz z nami udziału w tej ważnej przygodzie intelektualnej.

Wspólne tworzenie „Zeszytów” stanowiło inspirującą wartość, zatem pragniemy wyrazić satysfakcję, że mogliśmy poczuć się istotną częścią zespołu, wspierać kształtowanie pozytywnego obrazu tego czasopisma.

Wraz z podziękowaniami za dotychczasową współpracę proszę przyjąć życzenia dalszej owocnej działalności, wielu sukcesów oraz twórczych przedsięwzięć i inicjatyw. Niech sprzyjające okoliczności umożliwią optymalny rozwój czasopisma.

Redaktor Naczelna

The quarterly "Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management" is developing and evolving. It hosts various authors from the scientific and business community. As a journal of the Faculty of Management of Czestochowa University of Technology, it provides inspiring educational value in its thematic scope, broadening horizons, shaping valuable research attitudes, and initiating discussions.

Meanwhile, the moment has come to hand over the quarterly to new hands. Issue 42 will be published under the supervision of a new Editorial Team. That is why today, on behalf of the entire Editorial Board, I would like to express my gratitude for the cooperation and great commitment to the responsible and difficult activities related to publishing our journal and building its best quality.

It is impossible to list all the people who contributed to the creation of subsequent issues, but each of them had an indispensable contribution to shaping the journal.

Thanks to the Scientific Council for their commitment and support both in the field of science and research, as well as for the inspiring presence and the possibility of creative and fruitful cooperation. Taking care of the quarterly certainly contributed to maintaining its position in the group of scientific journals.

Thanks to the Reviewers for the opportunity to use the treasury of their knowledge and experience, for the effort put in selecting and formulating articles, for caring for the effective development of the journal.

Thanks to the Authors for their commitment, creativity, passion, energy, and above all, the willingness to share specialist knowledge and at the same time provide materials encouraging creative discussion.

Thanks to the Readers for taking part in this important intellectual adventure with us.

The joint creation of "The Reviews" was an inspiring value, so we would like to express our satisfaction that we could feel an important part of the team and support the shaping of the positive image of this journal.

Along with thanks for the cooperation so far, please accept our wishes for further fruitful activity, many successes as well as creative undertakings and initiatives. Let favorable circumstances enable optimal development of the journal.

Editor-in-Chief



WYBRANE METODY WYKORZYSTYWANE PRZY TWORZENIU DOKUMENTÓW PLANOWANIA – PERSPEKTYWA MEZOEKONOMICZNA NA KANWIE DOŚWIADCZEŃ SŁOWACJI

Katarína Havierniková¹

Alexander Dubček University of Trenčín, Slovakia
Faculty of Social and Economic Relations

Streszczenie: Dokumenty tworzone na potrzeby przygotowania projektów, programów czy strategii regionalnych powinny zostać opracowane przy użyciu właściwych metod i narzędzi analizy mezoekonomicznej. Profesjonalne zaplanowanie i przygotowanie projektów regionalnych jest warunkiem koniecznym dla sukcesu danego przedsięwzięcia i stanowi istotne wyzwanie zarządcze. Celem artykułu jest charakterystyka wybranych metod i technik stosowanych przy tworzeniu trzech rodzajów dokumentów planistycznych: strategii, programów i projektów. Publikacja ma charakter przeglądowy, systematyzujący wiedzę w wybranym obszarze i opiera się na praktyce gospodarczej stosowanej na Słowacji.

Słowa kluczowe: metody analityczne, mezoekonomia, projekty regionalne, Słowacja, zarządzanie strategiczne

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.01

Wprowadzenie

Regiony odgrywają istotną rolę w systemie gospodarczym i społecznym kraju, będąc ośrodkami koncentracji aktywności gospodarczej, tj. tworzenia wartości dodanej i miejsc pracy. Wiedza o rozwoju miast i regionów zwiększa się w sposób kumulatywny, a stałe analizy zjawisk i procesów gospodarczych dostarczają wciąż nowych informacji dla decydentów. Aby wiedza o regionach mogła być podstawą podejmowania decyzji, powinna być gromadzona i opracowana przy użyciu uznanych metod badawczych.

Planowanie strategiczne jest obecnie rozszerzonym narzędziem rozwoju regionalnego i struktury terytorialnej (Terrados, Almonacid, Hontoria 2007, s. 1276; Lemańska-Majdzik 2019, s. 17). Kluczowym elementem poszczególnych etapów przetwarzania dokumentów planistycznych w ramach projektów, programów czy strategii regionalnych jest zastosowanie odpowiednich metod, narzędzi, technik i podejść do analizy i syntezy. Często stosowanymi metodami przy tworzeniu dokumentów

¹ Katarína Havierniková, Ing., Ph.D., katarina.haviernikova@tnuni.sk, ORCID: 0000-0002-9019-8684

planistycznych są m.in.: analiza geograficzna, ekonomiczna, socjologiczna i specjalna analiza regionalna. Wykorzystywane są również klasyczne i nowoczesne metody matematyczno-statystyczne oraz badania terenowe, bazujące głównie na wywiadach ustrukturyzowanych z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego, wybranymi podmiotami gospodarczymi czy na ankietach przeprowadzanych wśród ludności. Uzyskane na ich podstawie wyniki służą za podstawę dalszych analiz i opracowań oraz stanowią fundament dla skutecznego zarządzania publicznego. Z kolei analizy są punktem wyjścia do formułowania rekomendacji i strategicznych wytycznych dla rozwoju polityki rozwoju regionalnego w dokumentach strategicznych i programowych.

Na etapie tworzenia projektów regionalnych wykorzystuje się również określone metody i techniki. Cykl życia projektu składa się z kilku następujących po sobie etapów, które mają określoną kolejność i wzajemne zależności. Aby plan projektu został poprawnie sformułowany i by następowały kolejne fazy realizacji działań, konieczne jest jego dokładne przygotowanie z wykorzystywaniem standardowych narzędzi analitycznych. Do najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej narzędzi należą: studia wykonalności, analiza PEST czy analiza SWOT.

Dane służące do wykonywania różnych analiz potrzebnych do tworzenia dokumentów planistycznych w jednostkach samorządu terytorialnego można klasycznie podzielić na dwie kategorie: pierwotne i wtórne. Dane pierwotne to informacje zbierane w określonym celu. Dane wtórne są tworzone poprzez przetwarzanie i ocenę danych pierwotnych na różne sposoby, zwiększając ich wartość informacyjną, i mogą być wykorzystywane do różnych celów.

Analizy regionalne powinny uwzględniać perspektywę długookresową – należy je realizować przez okres co najmniej 5 lat i można je przeprowadzać metodami ilościowymi i jakościowymi. Metody ilościowe opierają się na dokładnych obliczeniach ekonomicznych i w większości przypadków bazują na danych statystycznych. Ich zaletą jest możliwość porównania i analizy konkretnych danych między regionami, monitorowania ich rozwoju, stagnacji czy kryzysu. Wadą jest to, że nie możemy zidentyfikować czynników i relacji, które spowodowały dany stan. Metody jakościowe opierają się na słownym opisie obserwowanych zjawisk, są stosowane jako uzupełnienie metod ilościowych do badania kontekstu, do subiektywnych opinii oraz do poszukiwania nowych procedur i innowacyjnych rozwiązań. Zdaniem E. Ivanovej (2013, s. 11) termin „badania jakościowe” rozumiany jest przede wszystkim jako procedury oparte odpowiednio na „jakościowym” charakterze. Analiza „niestatystyczna” może być połączona z danymi ilościowymi i procedurami, na przykład w celu zweryfikowania wniosków z analizy jakościowej, ale może również sama zilustrować lub wyjaśnić ilościowe wyniki badań. Metody jakościowe obejmują różne typy. Do gromadzenia danych wejściowych dla tych metod wykorzysty-

wane są następujące techniki: dostępne statystyki, ankiety własne w formie kwestionariuszy, wywiady swobodne, ustrukturyzowane itp., studia przypadków, studia wykonalności oraz badania efektywności.

Główny cel niniejszego artykułu stanowi charakterystyka wybranych metod i technik stosowanych przy tworzeniu trzech rodzajów dokumentów planistycznych: strategii, programów i projektów. Artykuł systematyzuje wiedzę w wybranym obszarze i ma charakter przeglądowny. Wnioski opierają się na doświadczeniach z praktyki gospodarczej stosowanej na Słowacji.

Analiza społeczno-ekonomiczna regionu

Analiza sytuacji gospodarczej i społecznej w regionach ma podstawę prawną w słowackim ustawodawstwie w ustawie nr 539/2008 Z.z. o wsparciu rozwoju regionalnego, zgodnie z którym wpisuje się ona w Krajową Strategię, oraz treści programów rozwoju gospodarczego i społecznego gminy/miasta/samorządu. M. Šipikal, Š. Rehák i V. Labudová (2010) dzielą tę analizę społeczno-ekonomiczną na analizę środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Treścią analizy otoczenia zewnętrznego jest analiza aktualnego stanu i trendów na poziomie: ponadnarodowym, krajowym i regionalnym. Znajomość sytuacji innych regionów, zarówno w bezpośrednim sąsiedztwie, jak i niesąsiadujących, otoczenia gospodarki narodowej, a także gospodarek danej grupy integracyjnej (np. UE) oraz podstawowych tendencji gospodarki światowej jest istotnym źródłem informacji dla rozwoju regionu. Wnioski wyciągnięte z tej analizy są rejestrowane jako ważne elementy np. w analizie SWOT, w sekcjach szans i zagrożeń. Analizę otoczenia wewnętrznego można podzielić na kilka obszarów, w ramach których konieczne jest skupienie się na analizie indywidualnych cech danego terenu: opis regionu (terytorium), demografia i zasoby ludzkie, struktura gospodarcza, obiekty i usługi, infrastruktura techniczna, jakość infrastruktury społecznej, środowiska, głównych aktorów regionalnych itd.

Dokonując analizy społeczno-ekonomicznej regionu, należy wziąć pod uwagę inne czynniki związane głównie z trendem globalizacji, takie jak stopień informatyzacji społeczeństwa, dynamikę innowacyjności, procesy umiędzynarodowienia i globalizację. Wypełniając treść analizy społeczno-ekonomicznej w danym dokumencie programowym, należy uwzględnić charakter dokumentu, do którego będzie przeznaczony dany zestaw analiz, i odpowiednio dostosować monitorowane wskaźniki. Oprócz samej treści ważny jest również sposób, w jaki analiza zostanie wykonana. Istotny aspekt stanowi także zaangażowanie odpowiednich podmiotów i instytucji regionalnych oraz aktywna dyskusja z obywatelami i ekspertami w procesie tworzenia i doboru metod przetwarzania części analitycznej.

Analiza lokalizacji

Każda działalność gospodarcza ma wymiar sektorowy i przestrzenny. Analiza lokalizacji jest nieodłączną częścią ekonomii przestrzennej w procesie racjonalnej organizacji działalności gospodarczej i stanowi narzędzie wspierające w zarządzaniu publicznym. Według B. Adamkovičovej (2014, s. 39) analiza lokalizacyjna służy do badania różnic w układzie przestrzennym sektorów gospodarki w regionie w stosunku do obszaru referencyjnego, którego region jest częścią. Terytorium odniesienia w porównaniu międzyregionalnym to zazwyczaj dany kraj, np. Republika Słowacka, w porównaniu międzynarodowym inne państwo członkowskie lub Unia Europejska jako całość. Metodą najczęściej stosowaną do identyfikacji koncentracji działalności gospodarczej jest obliczenie współczynnika lokalizacji. Klasyczna metoda obliczania $LQ_{e,i}$ podaje zależność:

$$LQ_{e,i} = \left(\frac{LF_{e,i}}{LF_i} \right) / \left(\frac{LF_{e,N}}{LF_N} \right) \quad (1)$$

gdzie: $LQ_{e,i}$ – współczynnik lokalizacji dla przemysłu i , $LF_{e,i}$ – liczba zatrudnionych w przemyśle i w regionie, LF_i – całkowita liczba pracowników w regionie, $LF_{e,N}$ – liczba zatrudnionych w przemyśle i na poziomie krajowym, LF_N – całkowita liczba pracowników na szczeblu krajowym.

Wartość LQ wyższa niż 1 wskazuje na specjalizację regionalną, tj. że sektor zatrudnia większy udział siły roboczej w regionie niż na poziomie wyższej jednostki terytorialnej. Wartość LQ mniejsza niż 1 wskazuje na coś przeciwnego. Wartości LQ_e , nawet większe niż 1,2, są najczęściej przyjmowane do identyfikacji specjalizacji regionalnej. W przypadku wysokich wartości tego współczynnika poziom ten wskazuje, że sektor przynosi wysokie zatrudnienie, a region produkuje więcej, niż jest w stanie konsumować. Dominujący sektor przyczynia się do eksportu regionu, generując dodatkowe zyski i tworząc nowe miejsca pracy.

Charakterystyki sektorowe, takie jak liczba pracowników, są najczęściej brane pod uwagę jako dane wejściowe, ale można również wykorzystać wartość dodaną, sprzedaż i koszty pracy.

Analiza kosztów i korzyści

Analiza *cost-benefit* (*Cost-Benefit Analysis* – CBA) to procedura metodologiczna stosowana przede wszystkim w ocenie projektów inwestycyjnych sektora publicznego. Nazywa się ona również analizą kosztów i korzyści. W ramach oceny projektów inwestycyjnych CBA powinna dawać obraz, że projekt jest pożądanym ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia i pozwala ocenić jego przydatność.

Analiza kosztów i korzyści jest narzędziem analitycznym mającym na celu dostarczanie informacji dla procesu podejmowania decyzji o opłacalności ekonomicznej projektów, programów, polityk lub inicjatyw regulacyjnych poprzez identyfikację wszystkich kosztów i korzyści oraz mierzenie ich poprzez wartość pieniężną odnośną do zmiany dobrobytu (Battistoni i in. 2016, s. 80). Metodę tę można zastosować również do projektów nieinwestycyjnych lub do oceny współfinansowania przez podmioty publiczne projektów inwestycyjnych. Służy do tworzenia i oceny projektów ubiegających się o wsparcie z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, a w niektórych przypadkach stanowi niezbędną część wniosku o wsparcie.

Narzędzie pozwala oszacować korzyści ekonomiczne z projektów. Zasadniczo należy ocenić wszystkie wpływy: finansowe, gospodarcze, społeczne, środowiskowe itp. Umożliwia wzajemne porównywanie projektów i pozwala rozróżnić korzyści płynące z projektu zarówno dla inicjatora projektu, jak i grantodawcy (Szot-Gabryś 2012, s. 100). Pomoże odpowiedzieć na podstawowe pytania:

- Czy inwestycja ma sens?
- Który z projektów jest najlepszy?
- Czy projekt wymaga dofinansowania?
- Co przyniesie realizacja projektu – komu korzyści, a komu straty?

Analiza kosztów i korzyści to systematyczny proces, na który składają się następujące kroki/etapy (Zielińska 2011, s. 405-416):

1. określenie charakteru projektu,
2. określenie celów i identyfikacja projektu,
3. określenie interesariuszy,
4. analiza finansowa,
5. analiza ekonomiczna,
6. analiza wielokryterialna,
7. analiza wrażliwości,
8. analiza ryzyka,
9. ocena projektu,
10. decyzja o dopuszczalności i finansowaniu inwestycji.

Analiza *shift-share*

Metodą służącą do określenia specjalizacji branżowej, czyli lokalnej konkurencyjności, jest tzw. analiza *shift-share*, która daje retrospektywne spojrzenie na przyczyny wzrostu w regionie (Blair 1995). Analiza jest tradycyjnym, cennym z punktu widzenia zarządzania, narzędziem porównywania międzyregionalnego, pomiaru i oceny wyników sektorowych (Mo i in. 2020, s. 146). Przedstawia kompleksowy obraz struktury branż w regionie i wskazuje na rozwój poszczególnych gałęzi (Khusaini 2015, s. 741).

Jest to technika dzielenia regionalnego wzrostu zatrudnienia na trzy komponenty: wzrost krajowy, wzrost sektorowy oraz wzrost spowodowany czynnikami regionalnymi (Blair 1995, s. 145; Knudsen 2000, s. 178; Goschin 2014, s. 171; Soósová, 2014, s. 629).

Współczynnik udziału krajowego (*National Share Component* – NS) mierzy zmianę zatrudnienia, która nastąpiła w obserwowanym regionie. Wzrost zatrudnienia można przypisać wzrostowi na poziomie krajowym. Mówimy też o krajowym efekcie gospodarczym. Jeśli tempo zmian zatrudnienia w regionie jest analogiczne do zmiany na poziomie krajowym, to wartość zmiany względnej oscyluje wokół zera. Jeżeli zmiana zatrudnienia w regionie jest mniejsza (lub większa) niż w całej gospodarce narodowej, jej relatywna zmiana nabiera wartości ujemnych (dodatnich). Współczynnik ten wyraża się wzorem:

$$NS = e_{i0} \times ((E_t/E_0) - 1) \quad (2)$$

Wzrost w poszczególnych sektorach (*Industry Mix Component* – IM) ma, według B. Adamkovičová (2014) i Soósova (2014), również odniesienie do efektu sektorowego, biorąc pod uwagę, że komponent ten wskazuje na zmianę zatrudnienia, która zostałaby osiągnięta w danym sektorze w regionie, jeśli sektor regionalny rozwijał się w takim samym tempie, jak ten sam sektor w gospodarce narodowej. Według J. Potomovej i J. Letkovej (2011) dodatnie wartości komponentu wskazują na szybszy wzrost danego sektora w regionie w porównaniu z poziomem całej gospodarki narodowej. Współczynnik *IM* wyraża się wzorem:

$$IM = e_{i0} \times ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) \quad (3)$$

Komponent regionalny (*Regional Shift* – RS) wskazuje na wzrost (spadek) zatrudnienia osiągniętego przez region dzięki własnym impulsom regionalnym i wyraża, które sektory w regionie są liderami, a które pozostają w tyle. Dodatnie wartości komponentu wskazują na komparatywne przewagi regionu nad poziomem krajowym, a ujemne na wady (Potomová, Letková 2011, s. 102). Współczynnik *RS* wyraża się wzorem:

$$RS = e_{i0} \times ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (4)$$

Wzór do obliczania analizy *shift-share* dla każdej branży jest wyrażony jako suma współczynników ($NS + IM + RS$):

$$\Delta e_i = e_{i0} \times ((E_t/E_0) - 1) + e_{i0} \times ((E_{it}/E_{i0}) - (E_t/E_0)) + e_{i0} \times ((e_{it}/e_{i0}) - (E_{it}/E_{i0})) \quad (5)$$

gdzie: e_{i0} – regionalne zatrudnienie w sektorze również na początku obserwowanego okresu, e_{it} – regionalne zatrudnienie w sektorze również na koniec obserwowanego okresu, E_0 – krajowe zatrudnienie na początku obserwowanego okresu, E_t – krajowe zatrudnienie na koniec obserwowanego okresu, E_{i0} – krajowe zatrudnienie w przemyśle również na początku obserwowanego okresu, E_{it} – krajowe zatrudnienie w sektorze na koniec okresu referencyjnego.

Benchmarking w analizach mezoekonomicznych

W tradycyjnym ujęciu benchmarking koncentruje się na zrozumieniu, porównaniu i adaptacji kluczowych procesów oraz na rozwoju miar wydajności (Longbottom 2000, s. 98-117). Pierwotnie benchmarking był używany jako główna metoda zarządzania w firmach do porównywania konkurencyjności. Konkurencyjność jest monitorowana w różnych organizacjach produkcyjnych oraz pozaprodukcyjnych, ale także w zakresie administracji państwowej i samorządowej, rozwoju regionalnego i tym podobnych.

J.A. Jirásek (2007) definiuje benchmarking jako standard porównywania i pomiaru, który koncentruje się głównie na porównaniu z bezpośrednimi konkurentami. Przedmiotem porównania może być produkt, usługa, różne procesy przygotowania i realizacji produkcji, handel, finansowanie oraz zasoby, takie jak wykwalifikowani pracownicy, technologia, materiał, ale także marketing. Logiczne rozmieszczenie obiektów porównania przedstawiono w *Tabeli 1*.

Tabela 1. Wybrane obiekty do badań marketingowych

OBSZARY (korporacyjne, branżowe, obecne, przyszłe)				
Produkcja	Procesy	Zasoby	Organizacja	Firma
produkty i usługi	psychiczne, fizyczne, informatyczne, sztuczna inteligencja	ludzie, technologia, wiedza, materiał	struktury, formy, funkcje	całe środowisko biznesowe
Wykorzystanie wiedzy zarządczej, przygotowanie ludzi, reklama, ideologia, wizerunek				

Źródło: (Jirásek 2007, s. 14)

Cele porównawcze powinny być mierzalne, osiągalne i wykonalne. Zatem celem benchmarkingu jest znalezienie punktu odniesienia dla uczenia się i/lub kontynuacji ulepszeń, a więc skutecznego zarządzania (Le i in. 2021, s. 7).

Według J. Nenadala, D. Vykydala i P. Halfarovej (2011, s. 20) w zależności od charakteru obiektu wybranego do badań benchmarkingowych wyróżniamy benchmarking:

1. Wydajnościowy, który koncentruje się na bezpośrednim porównywaniu i mierzeniu różnych parametrów wydajności (wyniki firmy, wyniki pracowników, wyniki regionalne itp.). Porównuje bezpośrednich konkurentów.
2. Funkcjonalny, reprezentujący rodzaj badania porównawczego, w którym porównuje się kilka lub jedną funkcję określonych organizacji. Jego zastosowanie jest szeroko rozpowszechnione, zwłaszcza w dziedzinie usług oraz w sektorze non profit. Ten rodzaj benchmarkingu wykorzystuje porównanie z partnerem zewnętrznym, który może nie być bezpośrednio konkurentem w określonym segmencie rynku. Zwykle wymaga to jednak środków finansowych.

3. Procesowy, gdzie często określany jest zestaw działań, w których nacisk kładziony jest na porównanie i pomiar konkretnego procesu organizacji. Porównania dokonuje się z dowolną organizacją, która przeprowadza podobne procesy, nawet jeśli nie jest ona bezpośrednim konkurentem.

W zależności od tego, gdzie ma miejsce benchmarking, jest on postrzegany jako wewnętrzny i zewnętrzny. Benchmarking wewnętrzny jest wykonywany w ramach jednej organizacji pomiędzy wybranymi jednostkami organizacyjnymi, które dostarczają takie same lub podobne produkty, procesy i funkcje (Maire, Bronet, Pillet 2005, s. 45-60). Głównym celem jest tymczasowe znalezienie najlepszego wewnętrznego standardu wydajności. Benchmarking zewnętrzny reprezentuje te czynności, w ramach których przeprowadza się porównania i pomiary z inną organizacją. W aplikacji do testów porównawczych wykorzystywane są różne rodzaje dostępu do informacji (*Rysunek 1*).

Benchmarking		
wewnętrzny	PROCESOWY	zewnętrzny
	FUNKCJONALNY	
	WYDAJNOŚCIOWY	
PODEJŚCIA WYKORZYSTUJĄCE: publicznie dostępne zasoby, testy, bezpośrednie porównania, raporty zewnętrzne, specjalne bazy danych, samoocenę na podstawie modeli doskonałości		

Rysunek 1. Rodzaje i podejścia do benchmarkingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Nenadál, Vykydal, Halfarová 2011, s. 20)

Można wskazać, że podczas benchmarkingu powinno się postępować zgodnie z następującymi fazami:

1. faza inicjalizacji,
2. planowanie i projektowanie procedur,
3. przeprowadzenie porównania.

Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jednym z najbardziej powszechnych i wszechstronnie stosowanych narzędzi (metod) zarządzania w planowaniu strategicznym, które może być wykorzystane również do analiz mezoekonomicznych. Analiza SWOT to badanie jakościowe, które wskazuje wewnętrzne i zewnętrzne czynniki odgrywające rolę

w określonym środowisku, co pomaga w zrozumieniu stanu i formułowaniu strategii (Rachid, El Fadel 2013, s. 86). Podstawą metody jest zdefiniowanie i ocena poszczególnych czynników, które określone są przez cztery zmienne: mocne strony (S), słabe strony (W), szanse (O) i zagrożenia (T) (Halla 2007, s. 137). Analiza SWOT dostarczy nam niezbędnych danych lub informacji, które mają wpływ na oceniany podmiot (terytorium) w zakresie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Analiza SWOT, jako wysoce skuteczne i proste narzędzie, służy do określenia aktualnej sytuacji, koniecznych zmian, potencjalnych zagrożeń i niezbędnych kroków, aby zamienić słabe strony w mocne strony oraz wyeliminować ryzyko. Wynik wskazuje, w jakim kierunku powinien podążać analizowany podmiot, którym może być również jednostka samorządu terytorialnego. Celem, w zakresie wyników analizy, powinno być zmniejszenie słabych stron i wsparcie jego mocnych stron oraz umiejętność właściwego wykorzystania szans otoczenia i unikania potencjalnych zagrożeń.

Ze względu na to, że analiza obejmuje procedury technik analizy strategicznej, jest zwykle częścią dokumentów programowych, a także służy jako metoda pozyskiwania pomysłów na projekty oraz porównywania i oceny różnych wariantów projektów. M. Šipikal, Š. Rehák i V. Labudová (2010) wskazują, że analiza SWOT może obejmować:

- określone terytorium (region, gmina, miasto);
- pojedynczą organizację, np. analiza SWOT zasobów (majątek ruchomy i nieruchomy, kapitał, zasoby ludzkie) organizacji;
- sektor działalności gospodarczej, np. analiza SWOT turystyki;
- grupę docelową, np. analiza SWOT grup ryzyka na rynku pracy;
- projekt, np. analiza SWOT budowy parku przemysłowego;
- program, np. analiza SWOT programu operacyjnego.

Jednak stosując tę metodę, należy rozważyć, czy uzyskane dzięki niej wyniki są rzeczywiście w pełni możliwe do zastosowania, biorąc pod uwagę, że wynikające z niej ustalenie może być mało realne do wdrożenia w praktyce. Dlatego analizę SWOT należy opracować w oparciu o pewne zasady:

1. Wybór odpowiedniego obszaru do opracowania SWOT powinien nastąpić wraz z uzasadnieniem zastosowania tej metody.
2. Podstawą pomyślnie przeprowadzonej analizy jest z góry określony cel.
3. Z celu analizy powinno jasno wynikać, z czym SWOT będzie porównywany. Oznacza to, że należy mieć świadomość, w jakim celu, dla jakich potrzeb lub w jakim obszarze przeprowadzana jest analiza SWOT.
4. Istnieje potrzeba skupienia się na informacjach, które są istotne przy ustalaniu strategii. Duża ilość informacji przesłania analizę SWOT.
5. Każda pozycja powinna być jasno zdefiniowana i powinna należeć tylko do jednej ze zmiennych SWOT.

6. Analiza SWOT przedstawia informacje wejściowe do opracowania strategii, nie zawiera propozycji rozwiązań.
7. Analiza SWOT musi składać się z danych i informacji, które zostały udokumentowane, zweryfikowane i zatwierdzone w poprzedniej analizie.
8. Wyniki analizy SWOT można wprowadzić do tabeli.

Identyfikując sytuację wewnętrzną badanego podmiotu, monitorujemy te czynniki, które istnieją w danym momencie (kiedy zaczynamy przygotowywać analizę). Rozróżniamy dwa czynniki: mocne i słabe strony. D. Marek i T. Kantor (2009, s. 68) stwierdzają, że jeśli chcemy zidentyfikować mocne strony, musimy zadać sobie pytania: Jakie są nasze zalety? Co działa dobrze? Co inni uważają za nasze mocne strony? Jakie mamy zasoby użytkowe? Aby zidentyfikować luki, użyjemy pytań typu: Co jest nie tak? Co nie działa dobrze? Czego powinniśmy unikać? Co powinniśmy poprawić?

Jeżeli SWOT jest podstawą do opracowania dokumentów strategicznych i programowych, to są to czynniki zlokalizowane w regionie, które mogą wpływać na jego rozwój – pozytywnie, np. atuty regionu względem danego celu czy przewaga nad konkurentami (mocne strony), lub negatywnie, tj. hamować rozwój (Mallick, Rudra, Samanta 2020, s. 188).

W przypadku projektów regionalnych mocne strony reprezentują te cechy, które czynią projekt wyjątkowym i interesującym dla grup docelowych i interesariuszy. Słabe strony to z kolei cechy, których obecny projekt nie może spełnić ani rozwiązać. Mogą one dotyczyć nieodłącznych cech produktów lub czynników związanych ze środowiskiem, w którym projekt ma miejsce, i które mogą wpływać na prawdopodobieństwo jego sukcesu.

Identyfikując otoczenie zewnętrzne, monitorujemy czynniki szans i zagrożeń (ryzyka). Możliwości odpowiadają na pytania mające na celu wskazać:

- pozytywne możliwości, jakie musi przynieść osiągnięcie wyznaczonego celu,
- pozytywne trendy związane z osiągnięciem celu.

Z punktu widzenia strategii i programów są to czynniki oddziałujące na region, płynące z otoczenia zewnętrznego, które mogą pozytywnie (szanse), ale także negatywnie (zagrożenia) wpływać na rozwój regionu. Jeśli chodzi o projekty, szanse są zwykle czynnikami zewnętrznymi, które mogą pojawić się podczas realizacji projektu, a tym samym stanowią dla projektu nowe możliwości, które nie zostały jeszcze uwzględnione. Zagrożenia to czynniki, które ograniczają nasze możliwości rozwoju lub zapobiegają zmianom. Są to zazwyczaj zewnętrzne tendencje, które pojawiają się w trakcie realizacji projektu i mogą potencjalnie wpływać negatywnie na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Na podstawie wyników analizy SWOT wyodrębnia się cztery rodzaje strategii, wymienione w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Macierz strategii SWOT

	S	Charakterystyka	W	Charakterystyka
O	SO Strategia agresywna	Ma na celu wykorzystanie mocnych stron analizowanego podmiotu do oceny szans w otoczeniu zewnętrznym i zdobycia przewagi konkurencyjnej	WO Strategia konkurencyjna	Prowadzi do eliminacji słabości, wykorzystywania szans
T	ST Strategia konserwatywna	Wykorzystuje mocne strony, aby wyeliminować zagrożenia	WT Strategia defensywna	Służy do eliminowania słabych punktów i tym samym stara się unikać zagrożeń

Źródło: Opracowanie własne

Analiza PEST

Analiza PEST (*Political, Economic, Social, Technological*) jest wykorzystywana głównie w praktyce biznesowej do analizy otoczenia zewnętrznego firmy. W przypadku tworzenia dokumentów planistycznych w regionach może być wykorzystana zwłaszcza w procesie przygotowania projektu, gdy podmiot składający projekt ocenił sytuację w swoim otoczeniu zewnętrznym poprzez identyfikację zmian i trendów, co może mieć istotny wpływ na jego działalność i zarządzanie. W przypadku tworzenia dokumentów planistycznych może posłużyć to do oceny kompleksowej strategii rozwoju. Zastosowanie tej metody przy tworzeniu dokumentów strategicznych i programowych jest raczej wyjątkowe. Metoda ma zastosowanie raczej przy realizacji konkretnych działań i projektów regionalnych.

Analiza PEST jest analizą czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych (demograficznych), technologicznych, legislacyjnych, ekologicznych, środowiska (Zalengera i in. 2014, s. 343), które mogą oddziaływać na podmiot i powodować wahania w jego rozwoju. W analizie uwzględnia się czynniki zgodnie ze znaczeniem ich wpływu, biorąc pod uwagę nie tylko aktualną sytuację, ale także przewidywany rozwój.

Czynniki polityczno-legislacyjne mogą stanowić dla jednostki samorządowej zarówno zagrożenia, jak i szanse. Mogą to być m.in.: stosowana polityka gospodarcza państwa, istnienie określonych rozwiązań prawnych, normy prawne, dekrety zarówno w kontekście krajowym, jak i europejskim. Należą do nich np.: prawo konkurencji, ochrona konsumentów, polityka podatkowa, prawo pracy itp.

Czynniki ekonomiczne związane są ze stanem gospodarki wpływają poprzez np. wskaźniki tempa wzrostu gospodarczego, stopy procentowe oraz stopy inflacji. Inne ważne wskaźniki obejmują: kursy walutowe, siłę nabywczą ludności, bezrobocie, średnie i minimalne płace, ceny energii itp.

Czynniki społeczne odzwierciedlają wpływy związane z postawami życiowymi i ogólną strukturą populacji. Oceniane są wskaźniki takie jak wykształcenie, średni wiek populacji, mobilność, poziom wykształcenia, styl życia itp.

Czynniki technologiczne są warunkiem koniecznym dla działalności innowacyjnej jednostki samorządowej, która powinna być otwarta dla zmian technologicznych i technicznych zachodzących w jej pobliżu. Na przykład ocenia się wsparcie rządowe dla nauki i badań, ogólny stan technologii, zmiany technologiczne itp.

Czynniki ekologiczne uwzględniają z kolei kwestie środowiskowe na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym w zakresie środowiska.

Metodę tę można stosować w połączeniu z metodami wykorzystywanymi w dziedzinie analizy wpływu lub jako dane wejściowe do analiz otoczenia zewnętrznego podmiotu monitorowanego (analiza SWOT) (Kara 2018, s. 598-599).

Podsumowanie

Badacze, skupiający się na regionach, od dawna mierzą się z wyzwaniami związanymi z rozwijaniem interdyscyplinarnej dziedziny, w ramach której koncentrują się na przestrzennym kontekście zjawisk społecznych, gospodarczych i środowiskowych. Zajmowanie się danymi regionalnymi stanowi poważne wyzwanie metodologiczne (Stimson 2016, s. 14).

Metody wykorzystywane do analiz regionalnych o charakterze ekonomicznym są zarówno zróżnicowane, jak i o różnym stopniu szczegółowości. W artykule przedstawiono wybrane metody analityczne najczęściej wykorzystywane na etapie przygotowania planów strategii czy projektów o charakterze regionalnym na Słowacji. Literatura potwierdza praktyczną przydatność wymienionych metod w zarządzaniu publicznym, również w kontekście międzynarodowym. Kolejnym krokiem badawczym wydaje się przedstawienie empirycznych przykładów zastosowania powyższych metod w słowackiej praktyce.

Dokonując porównania opisywanych metod wykorzystywanych przy tworzeniu dokumentów planowania w regionach, można wskazać na ich szczególną przydatność w określonych sytuacjach. Metoda analizy lokalizacji jest bardzo prostą, najczęściej stosowaną w praktyce metodą, ze względu na dane, których używa i które są stosunkowo łatwo dostępne. Ma jednak również swoją wadę, polegającą na tym, że nie daje głębszego spojrzenia na poruszane kwestie. Bardziej szczegółowe wyniki zostaną dostarczone przez analizę *shift-share*. Zaletą CBA jest to, że korzyści, ale też koszty, niekoniecznie muszą być wyrażone tylko w pieniądzu, ale można je też wyrazić np. w postaci wskaźników społecznych, środowiskowych czy innych jakościowych. Podobnie benchmarking ma swoje zalety i wady – z jednej strony jest to szybkie rozwiązanie, ale może mu towarzyszyć utrudniony dostęp do danych i czasochłonna analiza.

Badanie to było wspierane w ramach projektu, który otrzymał dofinansowanie Ministerstwa Edukacji Republiki Słowackiej i Słowackiej Akademii Nauk pod tytułem „Ocena zmian w strukturze jakościowej międzynarodowych stosunków gospodarczych pod wpływem Przemysłu 4.0 z implikacjami dla polityki gospodarczej UE i Słowacji”. Numer rejestracyjny projektu Reg. Nr VEGA 1/0462/20.

Literatura

1. Adamkovičová B. (2014), *Basic Approaches and Assumptions to Making the Area Economic Base Analysis*, „Social & Economic Review”, Vol. 12(3).
2. Battistoni G., Genco M., Marsilio M., Pancotti C., Rossi S., Vignetti S. (2016), *Cost-Benefit Analysis of Applied Research Infrastructure. Evidence From Health Care*, „Technological Forecasting & Social Change”, Vol. 112.
3. Blair P.J. (1995), *Local Economic Development. Analysis and Practice*, Sage Publications, California.
4. Európska Komisia (2006), *Príručka metodológie na vypracovanie analýzy nákladov a výnosov*, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007_working/wd4_cost_sk.pdf (dostęp: 15.05.2015).
5. Goschin Z. (2014), *Regional Growth in Romania after Its Accession to EU: A Shift-Share Analysis Approach*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 15.
6. Halla F. (2007), *SWOT Analysis of Strategic Urban Development Planning: The Case of Dar Es Salaam City in Tanzania*, „Habitat International”, Vol. 31.
7. Ivanová E. (2013), *Regionálny rozvoj, regionálne disparity a metódy ich merania*, [w:] *Ekonomický rozvoj a ekonomická výkonnosť regiónov. Vedecký monografický zborník. IG 06/2013*, FSEV, TnUAD, Trenczyn.
8. Jirásek J.A. (2007), *Benchmarking a konkurenční zpravodajství. Souměření pro soupeření*, Profess Consulting, s.r.o., Praha.
9. Kara E. (2018), *A Contemporary Approach for Strategic Management in Tourism Sector: PESTEL Analysis on the City Muğla, Turkey*, „Journal of Business Research – Turk”, Vol. 10(2).
10. Khusaini M. (2015), *A Shift-share Analysis on Regional Competitiveness – A Case of Banyuwangi District, East Java, Indonesia*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 211.
11. Knudsen D.C. (2000), *Shift-share Analysis: Further Examination of Models for The Description of Economic Change*, „Socio-Economic Planning Sciences”, Vol. 34.
12. Le M.H., Afsharian M., Ahn H. (2021), *Inverse Frontier-based Benchmarking for Investigating the Efficiency and Achieving the Targets in the Vietnamese Education System*, „Omega”, 9 February.
13. Lemańska-Majdzik A. (2019), *Elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie rodzinnym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Longbottom D. (2000), *Benchmarking in the UK: An Empirical Study of Practitioners and Academics*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 7(2).
15. Maire J.-L., Bronet V., Pillet M. (2005), *A Typology of “Best Practices” for a Benchmarking Process*, „Benchmarking: An International Journal”, Vol. 12(1).
16. Mallick S.K., Rudra S., Samanta R. (2020), *Sustainable Ecotourism Development Using SWOT and QSPM Approach: A Study on Rameswaram, Tamil Nadu*, „International Journal of Geoheritage and Parks”, Vol. 8.

17. Marek D., Kantor T. (2009), *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*, Společnost pro odbornou literaturu – Barrister a Principal, Brno.
18. Mo S.W., Lee K.B., Lee Y.J., Park H.G. (2020), *Analysis of Import Changes Through Shift-share, Location Quotient and BCG Techniques: Gwangyang Port in Asia*, „The Asian Journal of Shipping and Logistics”, Vol. 36.
19. Nenadál J., Vykydal D., Halfarová P. (2011), *Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*, Management Press, Praha.
20. Potomová J., Letková J. (2011), *Problémy identifikácie potenciálnych odvetví vhodných pre vznik a rozvoj klastra*, „Acta Geographica Universitatis Comenianae”, Vol. 55(1).
21. Rachid G., El Fadel M. (2013), *Comparative SWOT Analysis of Strategic Environmental Assessment Systems in the Middle East and North Africa Region*, „Journal of Environmental Management”, Vol. 125.
22. Soósova V. (2014), *Analysis of the Region's Environment for the Formation of Clusters Possibilities*, ICEI 2014, Czech Republic.
23. Stimson R.J. (2016), *Some Challenges for Regional Science Research*, „Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research”, Vol. 36.
24. Szot-Gabrys T. (2012), *Rachunek kosztów i korzyści jako metoda oceny projektów inwestycyjnych w infrastruktury społecznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 94.
25. Šipikal M., Rehák Š., Labudová V. (2010), *Metódy a techniky regionálnej analýzy (Praktikum)*, KONÓM, Bratislava.
26. Terrados J., Almonacid G., Hontoria L. (2007), *Regional Energy Planning Through SWOT Analysis and Strategic Planning Tools. Impact on Renewables Development*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 11.
27. Zalengera C., Blanchard R.E., Eames P.C., Juma A.M., Chitawo M.L., Gondwe K.T. (2014), *Overview of the Malawi Energy Situation and A PESTLE Analysis for Sustainable Development of Renewable Energy*, „Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 38.
28. Zielińska A. (2011), *Potencjalna użyteczność analizy kosztów i korzyści do oceny i wyceny obszarów przyrodniczo cennych*, „Ekonomia. Economics”, nr 5(17).

SELECTED METHODS USED FOR THE CREATION OF PLANNING DOCUMENTS – A MESOECONOMIC PERSPECTIVE ON THE CANVAS OF SLOVAK'S EXPERIENCES

Abstract: Documents created for the preparation of regional projects, programs, or strategies should be developed using appropriate methods and tools of mesoeconomic analysis. Professional planning and preparation of regional projects is a necessary condition for the success of a given project and constitutes a significant management challenge. The aim of the article is to describe selected methods and techniques used in the creation of three types of planning documents: strategies, programs, and projects. The article is a review, systematising knowledge in the selected area and is based on business practice in Slovakia.

Keywords: regional projects, analytical methods, mesoeconomics, Slovakia, strategic management



DESIGN THINKING IN INNOVATIVE TEACHING IN INDUSTRY 4.0

Agnieszka Ociepa-Kubicka¹, Katarzyna Rozpondek², Montalee Sasananan³,
Naritsak Tuntitipawan⁴, Nicolae Ionescu⁵

¹ Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

² Czestochowa University of Technology, Faculty of Management

³ Thammasat University, Faculty of Engineering

⁴ King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Faculty of Engineering

⁵ Polytechnic University of Bucharest, The Faculty of Engineering and Management
of Technological Systems

Abstract: The aim of the article is to present and analyze the design thinking method as an innovative way of teaching on an academic level in the era of the fourth industrial revolution. This method is becoming increasingly more popular. It can be used in both small and large enterprises, for example in the management of innovative projects. A report prepared by the World Economic Forum indicates that the most important skills required of the current and future workforce are analytical thinking and innovativeness. Therefore, higher education institutions should take the responsibility for preparing graduates to design and implement innovations, for example by using the Design Thinking method. The article presents the original assumptions of the Innovative Product Design and Development course prepared as part of the MSIE4.0 project., which is funded within CBHE ERASMUS+ actions. The main objective of the course is to develop the conceptual design of a product with the support of creative thinking techniques and entrepreneurial problem-solving approaches. During the course, the focus is on identifying customers' needs, generating innovative concepts and creating product prototypes.

Keywords: design thinking, higher education, Industry 4.0, innovative product design

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.02

Introduction

Industry 4.0 (I4.0) is currently one of the most discussed topics in the business sector as well as academic and R&D sectors. The overall vision of I4.0 is to join together the most up-to-date technological breakthrough innovations with intelligent, fully automated and AI-driven production systems, which leads to the integration of both the virtual and physical worlds and, as a requirement and a consequence,

¹ Agnieszka Ociepa-Kubicka, PhD, a.ociepa-kubicka@pcz.pl, ORCID: 0000-0002-1736-1844

² Katarzyna Rozpondek, PhD, k.rozpondek@pcz.pl, ORCID: 0000-0002-1649-3159

³ Montalee Sasanana, PhD, e-mail nmontale@enr.tu.ac.th

⁴ Naritsak Tuntitipawan, PhD, e-mail supernst88@gmail.com

⁵ Nicolae Ionescu, PhD, e-mail ionescu_upb@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-8252-0805

ensures more efficient use of information resources. This assumption shows the opportunity to achieve intelligent and flexible production that would enable adaptation to the dynamically changing needs of customers (Zawadzki, Żywicki 2016, p. 105).

I4.0 refers not only to technologies, but also to new ways of working and new roles of employees in the industry. To put it simply, the role of humans in the I4.0 era should be focused on designing, managing and controlling the production process, which should automatically proceed within integrated systems. The specific role of engineers should be underlined here since it is their responsibility to appropriately design and adapt to innovative technologies and solutions, and, in consequence, to create, apply and contribute to new I4.0 business models (*Raport Smart Industry Polska 2019*, p. 8). Due to the dynamic changes resulting from I4.0 advancements in global and national scales, a gap between I4.0 needs, the current requirements of employers as well as the competences and skills of engineers can be observed. This could be directed to newly graduated engineers that are looking for their first jobs, as well as to already experienced and employed engineers (Azmi, Kamin, Noordin 2018, pp. 519-520; *Raport Smart Industry Polska 2019*, p. 11).

According to the World Economic Forum report (*The Future of Jobs Report 2018*, pp. 11-12) the most important skill that is required for current and future I4.0 jobs is analytical thinking and innovativeness. The skills that are expected to gain more importance in 2022 in comparison to 2018 are: an active learning ability and learning strategy, creativity, originality and initiative, as well as proficiency in designing and programming new technologies. Aside from those skills of growing importance, the set of currently appreciated skills with critical thinking, complex problem solving and leadership skills, remains on top (*Table 1*). Identification of the specificity of the demanded skills for I4.0 should indicate the current development path for engineering education development as well as life-long learning opportunities.

Table 1. Top ten most important employee skills in 2018 and 2022

No.	2018	2022
1.	Analytical thinking and innovation	Analytical thinking and innovation
2.	Complex problem solving	Active learning and learning strategies
3.	Critical thinking and analysis	Creativity, originality and initiative
4.	Active learning and learning strategies	Technology design and programming
5.	Creativity, originality and initiative	Critical thinking and analysis
6.	Attention to detail, trustworthiness	Complex problem solving
7.	Emotional intelligence	Leadership and social influence
8.	Reasoning, problem solving and ideation	Emotional intelligence
9.	Leadership and social influence	Reasoning, problem solving and ideation
10.	Coordination and time management	Systems analysis and evaluation

Source: (*The Future of Jobs Report 2018*, p. 12)

According to the abovementioned expectations, the role of the academic sector should be focused on competence-based education of future employees with support of continuous learning, innovation and transdisciplinary cooperation. These assumptions were introduced within the project entitled “Curriculum Development of Master’s Degree Program in Industrial Engineering for Thailand Sustainable Smart Industry” (Master of Science in Industrial Engineering 4.0 – MSIE4.0). The implementation of this project should contribute to narrowing the gap between the market expectations and current profiles of graduates, and therefore, to meeting the challenges of the I4.0 development concept (Nitkiewicz, Ayen 2018, p. 1; Nitkiewicz et. al 2019, pp. 661-662). The objective of the paper is to verify whether the method of design thinking, perceived as an innovative way of education, could contribute to the process of reorienting higher education to the new skill set for I4.0 engineers. The paper presents the possible contribution on the basis of an Innovative Product Design and Development course that has been developed within the MSIE4.0 curriculum.

The concept of product innovation

The knowledge-based economy and I4.0 development are prioritizing the activities focusing on innovation, technological breakthroughs and knowledge absorption mechanism improvements. Therefore, the implementation of innovation stimulating solutions, both through public policies as well as educational strategies, could be a source of competitive advantages for industry. Innovation could be defined as a sequence of activities that leads to the production of new and improved products, as well as organizational and technological processes (Szymańska 2017, pp. 694-700). Innovations are classified into product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation (OECD / European Communities 2005, pp. 35-49).

The role of product innovation seems to be vital and somehow integrative from the I4.0 perspective. Product innovation could be a result of the autonomous R&D efforts of a company, its cooperation with other business and R&D units, or could be the purchase of a ready-to-use solution in nonmaterial (patent, industrial design or license) or material form (prototype, equipment or machinery). From the perspective of consumers, product innovation is defined through its market perception and its sales numbers (Roehrich 2004, pp. 671-677).

The process of product innovation design and implementation seems to have become an increasingly more complex task nowadays. It is related to the success rate of product innovation and its influencing factors. Chesbrough (2003, pp. 93-135) argues that the success of product innovation is dependent on the rate of satisfying

consumers' needs, but also on its correlation to the product-related absorption capacity of the market. On the other hand, fast paced economic, social, political or environmental changes somehow force the development of product innovation and give it an unprecedented pace. Unfortunately, this challenge for the entrepreneurial sector has many obstacles and barriers, including the high level of bureaucracy in gaining access to external funds, an imperfect education system that does not pay enough attention to the innovation-generating skillset, insufficient cooperation between industry and the academic sector, lack of human resources specialized in launching and implementing innovation processes, lack of complex innovation development programs and clear strategies of implementing them, lack of clarity and long-term stability in innovation-supporting laws and regulations. The role of product innovation in the economy is somehow limited but still, from the company perspective, it is vital to maintain good relationships with customers (Szul 2016, pp. 224-229).

In order to achieve the best possible impact of innovation, with regard to both individual and public perspectives, it is important to introduce activities that would encourage entrepreneurs to undertake product innovation development. The set of such activities should include public support of innovation, a clear and accessible financing system, promotional activities or education. It is quite obvious that higher education plays a key role here by providing courses oriented to product innovation design, assessment and implementation. The saturation of engineering studying programs with product innovation related content should be a priority in innovation-supporting educational strategy. The content should be specific with regard to studying programs and the industries that absorb its graduates. Product innovation related education should include new problem-solving methods, a wide spectrum of product design approaches, consumer-oriented product development and an understanding of market responses to it.

Design thinking – a method of creative problem solving

Design thinking is a method of a systemized approach to the innovation implementation process. The method is focused on deep understanding of consumers' needs. It can contribute to the development of innovative and extraordinary solutions with educational programs, services or products. The method was created at Stanford University in order to transfer academic knowledge to the entrepreneurial environment in the Silicon Valley. One of the authors of the design thinking method is Prof. David M. Kelley. He is the founder of the IDEO design office that is engaged in using the design thinking approach in developing the new products of such companies as Apple, Shimano and General Electric (Educational materials 2017). The

definition of the design thinking approach is not unambiguous in the literature. There are several quite different descriptions and characteristics of the method, i.e. “Searching for a balance between business and arts, structure and chaos, intuition and logic, concept and its implementation, flexibility and formalization or control and empowerment” (Mootee 2013, pp. 26-38).

Design thinking is not a linear or cascade process. It is an iterative process. It can lead through many trials, turns, and returns to a complex solution. The method can be used in a diversity of businesses, including both private and public types. The group of companies that has adopted the design thinking approach is growing and includes, among others, the following examples VOX (furniture), Ergo Hestia (life insurance), Amica (home appliances), Tymbark (fruit and vegetables processing), Kamis (spices), TV “n” (broadcasting service), Allegro (Internet-based retailer), IKEA (home furnishings) or banks. The design thinking process includes several stages (*Table 2*).

Table 2. Stages of design thinking process

Stage	Characteristics
Discovering and defining	Identification, understanding and clear definition of the problem. Overview of the problem from the perspective of consumer experiences and real needs.
Creating	Focus on consumer (real problem and real needs). Generation of multiple potential solutions and designing unique value.
Prototyping and testing	Moving from the idea to the prototype and testing the potential solution. This stage is focused on verifying the proposed value, quickly learning and improving the proposed solution.
Implementation	Preparing the company and consumers to disseminate the innovation through designing the change, communication and indicators enabling assessment of the implementation results and improving the solution.

Source: Authors’ own study based on (www.interaction-design.org; Educational materials 2017)

One of the basic assumptions of the design thinking approach is based on focusing on the consumer, which enables full understanding of the underlying needs. Another important issue of the design thinking approach is the engagement of interdisciplinary teams as well as experimenting and testing proposed solutions versus real-life conditions. The specificity of the design thinking approach allows the use of diversified tools at every one of its stages (*Table 3*) (Alves, Nunes 2013, pp. 215-229).

Table 3. Examples of tools used at each stage of design thinking method

Stage	Potential tools
Discovering and defining	value map, interviews (IDI), focus groups, desk research, trends research, mental model, empathy probes, customer journey, service ecology, experience curve
Creating	value proposal, business games, written brainstorming, studio design, design sprint, past-future
Prototyping and testing	storyboard, design sprint, paper prototyping, mockups (lo-fi, hi-fi), models (i.e. 3D printing), customer journey map, service blueprint, storytelling
Implementation	storytelling, communication plans, defining KPIs, scenarios, Sibbet game plan, project chart

Source: Authors' own study based on (www.interaction-design.org; Educational materials 2017)

The solutions and projects that are implemented with the design thinking approach are assessed from three perspectives: available technology, business and the consumer (*Figure 1*).

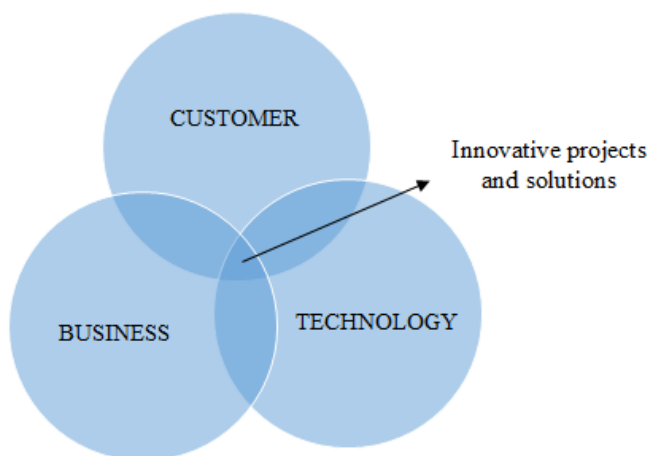


Figure 1. Assessment perspectives for projects and solutions approached with design thinking method

Source: Authors' own study based on ([http://dtdlafirm.pl/...](http://dtdlafirm.pl/))

A common benefit from using the method, as reported by its users, is the increase in consumer satisfaction. It is the result of orienting the design process of products or services to the requirements and needs of consumers. Working within the design

thinking approach could also contribute to an increase in the motivation of design teams, and in turn, would boost the creativity of its members. Another virtue of the design thinking approach is related to its fast-paced prototyping and testing process. Through an encounter with consumers, the possible perception of the product or service on the market is verified, and therefore could benefit in saving resources and time. On the other hand, working within design thinking is difficult, demanding and has some potential pitfalls. It requires the engagement of employees from different fields, regularity in following its stages and a creative approach to any issue that is raised (Chasanidou, Gasparini, Lee 2014, pp. 27-30).

Design thinking is a method that could be used in many different organizations (companies, public administration, universities). Therefore, it is important to disseminate it among key stakeholders. Students, a future key workforce entering the market, belong to one of the most important groups of stakeholders. On one hand, students are not yet routinized by every day working activities. On the other hand, they are able to easily absorb new competences and have an unlimited potential to affect the economic and social reality. It seems that providing an appropriate tool to unleash their creativity, strengthen a practical approach and problem-solving skills is a good idea to make them more impactful in their future positions.

Innovative Product Design and Development course as an example of an answer to the Industry 4.0 challenge by universities

The course of Innovative Product Design and Development (IPDD) was developed within the MSIE4.0 project. Its major focus is on the creative design of product innovation. As its major outcome, the products designed by students should find their application within Industry 4.0 sectors. The main objective of the course is to develop the creative thinking of the graduates and the discussion of issues related to the development and marketing of innovative products, including searching for ideas and creating a concept based on creative thinking techniques and methods of entrepreneurial problem solving, selecting ideas and the development of prototypes, taking into account user needs and the latest scientific research.

The MSIE4.0 project applied backward design to the program and course development. With regard to the high requirements of contemporary higher education, the course development team assumed that the key stage of building the structure of the course was to define its learning outcomes (CLO 1 – CLO 8) (*Table 4*). Learning outcomes are defined as the assets of knowledge, skills and social competences that are acquired by students in the learning process (Kumpas-Lenk, Eisenschmidt, Veispak 2018, p. 180).

Table 4. Assumed course learning outcomes for Innovative Product Design and Development as referred to Bloom's taxonomy levels

Course Learning Outcomes		Level of Bloom taxonomy:
Name:	Students on completion of this course would be able to:	
CLO 1	identify the basic concepts related to innovations and the idea of implementing innovative products	Apply
CLO 2	apply the basic techniques of creative thinking and creative problem solving to create innovative product and marketing strategies	Apply
CLO 3	identify the benefits of implementing innovations	Analyze
CLO 4	identify the challenges and opportunities associated with the launch of a new product and propose suitable strategies depending on the product and situation	Analyze
CLO 5	prepare a conceptual product design taking into account user needs and the latest scientific research	Create
CLO 6	valorization, capitalization and protection of original solutions obtained from creative activity	Evaluate
CLO 7	create and co-ordinate cross-disciplinary teams to achieve a common objective	Create
CLO 8	present an entrepreneurial and creative attitude towards seeking various solutions to a problem	Apply

Source: Authors' own study

An appropriate definition of course learning outcomes requires changing the way of thinking with regard to the educational process. Additionally, it requires some proficiency in its supporting tools. One of the tools is Bloom's taxonomy that presents the hierarchy of ever more complex processes that the student should be able to adapt to. Bloom proposed his classification based on the diversification of three learning domains: cognitive, psychomotor and affective. In each one of the domains the hierarchy of complexity levels of learning outcomes was developed. The hierarchy of competencies referring to the cognitive domain includes six major categories of the cognitive process:

- Knowledge
- Comprehension
- Application
- Analysis
- Synthesis
- Evaluation

Knowledge is the lowest, most basic level and above it there are more demanding ones; in the sense of competences the levels build up. Bloom’s taxonomy represents the holistic and multilevel character of the learning process. Each one of the levels is affected by the competencies supposedly acquired on the lower levels (Jawor, Szczupaczyński 2011, pp. 76-77).

Working on course and program development in higher education has become a demanding task nowadays, and teachers are required to appropriately design supportive conditions for the learning process and guarantee that students achieve the course learning outcomes. It certainly requires the application of innovative teaching methods that would contribute to the development and verification of higher-level, practice-oriented competences, which are required by Industry 4.0 employers (Koh et al. 2015, pp. 33). Bearing that in mind, we undertook the effort to match and assess the relationship between the course learning outcomes of the IPDD course with the five key competencies that will supposedly be required by employers in the forthcoming years (*The Future of Jobs Report 2018*, pp. 11-12) (*Figure 2*).

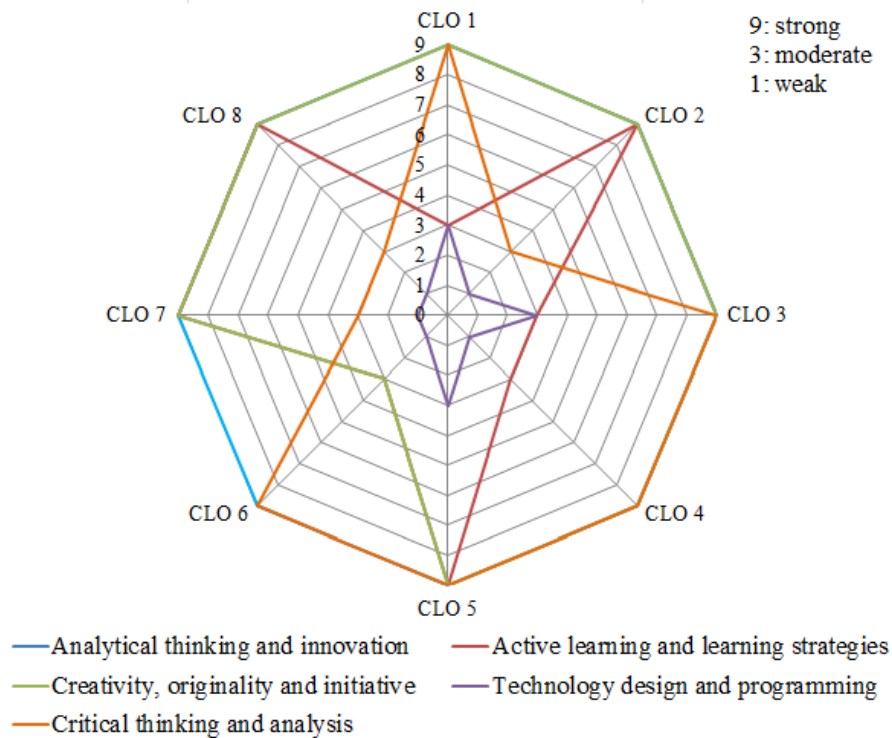


Figure 2. Relationship between IPDD course learning outcomes with key competencies of future employees

Source: Authors’ own study

As shown above, the IPDD course learning outcomes show a high level of relationship with 4 out of the 5 top competencies of future employees. Only technology design and programming remain outside the scope of the IPDD course, having a weak or rather moderate relationship level. Since the IPDD course is a part of the MSIE4.0 curriculum, it could be assumed that this specific competence would be achieved through different courses that have more engineering and ICT-oriented profiles.

Conclusions

All over the world we can observe the dynamic process of moving towards a knowledge and data-based economy with the support of modern technologies. The innovation design and application process is one of the most significant factors of economic development. Therefore, research in many different countries is focused on searching for new sources of knowledge and introducing innovative methods that would support the development process of a modern economy. Tracking and implementing innovative solutions is a complex issue and certainly requires streamlined support from the education sector. Setting new educational goals and strategies should be correlated with the development of new technologies and the dynamically changing needs of consumers. The Innovative Product Design and Development (IPDD) course was developed within the MSIE4.0 project. Its major focus is on the creative design of product innovation. As its major outcome, the products designed by students should find their application within Industry 4.0 sectors.

In the proposed course, the assumption is made that students after finishing it should be familiarized with basic creative thinking and problem-solving techniques that would provide them with the necessary skillset to create product innovation and marketing strategies, identify the challenges and opportunities related to innovation implementation and the market reaction to it. Graduates should be capable of preparing a product design concept that takes into account the needs of consumers and is aligned to the technology development level within the field. Students should gain analytical skills and the ability to use them in practice, especially within the participation and coordination of interdisciplinary project teams. More attention should be paid to teaching methods that would support the development of those analytical skills and creative thinking competencies. One of such methods is certainly design thinking that stimulates different competencies and provides a perfect training ground to test them. The dissemination of the design thinking approach could significantly contribute to improvement of the role of higher education in the process of making the Industry 4.0 vision come true.

Acknowledgements

This publication is a partial outcome of the project “Curriculum Development of Master’s Degree Program in Industrial Engineering for Thailand Sustainable Smart Industry (MSIE4.0)” that has been funded with support from the European Commission (Project Number: 586137-EPP-1-2017-1-TH-EPPKA2-CBHE-JP).

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Disclaimer

This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

References

1. Alves R., Nunes N.J. (2013), *Towards a Taxonomy of Service Design Methods and Tools*, [in:] Falcão e Cunha J., Snene M., Nóvoa H. (eds.), *Exploring Services Science. Lecture Notes in Business Information Processing*, Springer, Berlin, Heidelberg.
2. Azmi A.N., Kamin Y., Noordin M.K. (2018), *Competencies of Engineering Graduates: What Are the Employer’s Expectations?*, “International Journal of Engineering & Technology”, Vol. 2(29).
3. Chasanidou D., Gasparini A., Lee E. (2014), *Design Thinking Methods and Tools for Innovation in Multidisciplinary Teams*, [in:] Marcus A. (eds.), *Design, User Experience, and Usability: Design Discourse*, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 9186, Springer, Cham.
4. Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
5. Educational materials (2017), *Design Thinking w biznesie*, Warszawa.
6. <http://dtdlafirm.pl/podstawy-design-thinking/> (accessed: 12.07.2019).
7. Jawor A., Szczupaczyński J. (2011), *Efekty kształcenia jako centralna idea Krajowych Ram Kwalifikacji*, “Przegląd Socjologiczny”, nr 60(4).
8. Koh J.H.L., Chai C.S., Wong B., Hong H.Y. (2015), *Design Thinking for Education. Conceptions and Applications in Teaching and Learning*, Springer, Singapore.
9. Kumpas-Lenk K., Eisenschmidt E., Veispak A. (2018), *Does the Design of Learning Outcomes Matter from Students’ Perspective?*, “Studies in Educational Evaluation”, Vol. 59.
10. Mootee I. (2013), *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can’t Teach You at Business or Design School*, Wiley, Canada.
11. Nitkiewicz T., Ayen Z. (2018), *Identifying Key Criteria in Development of Industrial Engineering Education*, <https://www.matec-conferences.org> (accessed: 24.06.2019).

12. Nitkiewicz T., Ayutthaya D.H.N., Koomsap P., Lima R.M., Chattinnawat W. (2019), *The Quality of Education on Workplace Safety Master Studies – The Issue of Teaching Methods*, [in:] Ulewicz R., Nikolić R.R. (red.), *System Safety: Human – Technical Facility – Environment*, Sciendo, Warszawa.
13. OECD / European Communities (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Warszawa.
14. *Raport Smart Industry Polska 2018* (2018), Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii / Siemens, Warszawa.
15. *Raport Smart Industry Polska 2019* (2019), Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii / Siemens, Warszawa.
16. Roehrich G. (2004), *Consumer Innovativeness. Concepts and Measurements*, “Journal of Business Research”, Vol. 57.
17. Szul E. (2016), *Konsumenci wobec innowacyjnych produktów*, “Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 46(2).
18. Szymańska E. (2017), *User-Driven Innovation – the Concept and Research*, “Results Procedia Engineering”, Vol. 182(6).
19. *The Future of Jobs Report* (2018), World Economic Forum, Switzerland.
20. www.interaction-design.org (accessed: 10.07.2019).
21. Zawadzki P., Żywicki K. (2016), *Smart Product Design and Production Control for Effective Mass Customization in the Industry 4.0 Concept*, “Management and Production Engineering Review”, Vol. 7(3).

DESIGN THINKING W INNOWACYJNYM NAUCZANIU W DOBIE PRZEMYSŁU 4.0

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie i analiza metody Design Thinking jako sposobu innowacyjnego nauczania na uczelniach wyższych w dobie czwartej rewolucji przemysłowej. Metoda ta jest coraz bardziej popularna. Wykorzystywana może być zarówno w małych, jak i dużych przedsiębiorstwach m.in. przy zarządzaniu innowacyjnymi projektami. Raport opracowany przez World Economic Forum wskazuje, że najważniejszą umiejętnością wymaganą od aktualnych lub przyszłych pracowników jest analityczne myślenie oraz innowacyjność. Dlatego tak istotna jest edukacja na uczelniach wyższych z zakresu wdrażania i projektowania innowacji m.in. przy pomocy metody Design Thinking. W artykule zostały zaprezentowane autorskie założenia kursu Innovative Product Design and Development przygotowanego w ramach projektu MSIE4.0. Głównym celem kursu jest opracowanie koncepcyjnego projektu produktu w oparciu o techniki kreatywnego myślenia i sposoby przedsiębiorczego rozwiązywania problemów. W trakcie realizacji kursu nacisk został położony na identyfikację potrzeb użytkowników, generowanie nowatorskich koncepcji i tworzenie prototypów produktu.

Słowa kluczowe: Design Thinking, szkolnictwo wyższe, Przemysł 4.0, innowacyjne podejścia w projektowaniu



WYBRANE DZIAŁANIA MARKETINGOWE W INTERNECIE NA PRZYKŁADZIE SZKÓŁ WYŻSZYCH W POLSCE I NA UKRAINIE

Artur Kisiołek¹

Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wlkp.
Wydział Ekonomiczny

Streszczenie: Do działań marketingowych uczelni aktywnie włącza się wykorzystanie technologii internetowych w procesie komunikacji. Te nowoczesne zmiany w działalności marketingowej wymagają refleksji naukowej. W związku z tym w artykule podjęto rozważania i badania w zakresie wybranych elementów działań marketingowych w Internecie realizowanych przez szkoły wyższe w Polsce oraz na Ukrainie. Celem podjętych badań było zidentyfikowanie poszczególnych narzędzi internetowych oraz ich znaczenia dla działań marketingowych uczelni wyższych. Artykuł został opracowany na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz badań ilościowych. W wyniku przeprowadzonych badań udowodniono, że pierwsza hipoteza dotycząca podobieństwa oceny znaczenia celów kampanii reklamowych szkół wyższych w Internecie w obu państwach jest prawdziwa. Dwie kolejne hipotezy okazały się fałszywe. Pracownicy działów marketingu/promocji uczelni nie wykazali się dobrą znajomością wykorzystania narzędzi/metod działań *public relations* (PR) w Internecie, a promocja wizerunku nie została zidentyfikowana jako najważniejszy cel funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa on-line, marketing internetowy, marketing szkół wyższych, szkolnictwo wyższe

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.03

Wprowadzenie

Przemiany we współczesnym marketingu mają charakter skokowy i w pełni odzwierciedlają krajobraz biznesowy definiowany jako zmienny, niepewny, złożony i wieloznaczny (VUCA – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Ostatnie dwieście lat historii „świata organizacji”, jak pisze J. Kociatkiewicz, to oprócz wynaleźnia i dynamicznych przemian współczesnych metod zarządzania przede wszystkim burzliwy rozwój technologiczny. W tym między innymi nowe techniki produkcyjne, globalizacja systemów dystrybucyjnych oraz rewolucja informatyczna (Kociatkiewicz 2008, s. 316).

¹ Artur Kisiołek, dr inż., a.kisiolek@wvsse.pl, ORCID: 0000-0002-8815-6776

Według L. Kiełtyki i O. Zygoń: „Szereg technologii komunikacyjnych realizowanych jest na bazie technik informatycznych wprowadzanych w zakres udoskonalania struktur zarządzania organizacjami” (Kiełtyka, Zygoń 2018, s. 24). Zmiany w wykorzystaniu narzędzi komunikacji marketingowej prowadzą do powstawania nowych koncepcji marketingowych. Globalna intensyfikacja rozwoju i szybki postęp w zakresie kanałów interaktywnych doprowadziły do rozpowszechnienia marketingu internetowego. Internet w sposób szczególny ma wpływ na otoczenie organizacji, według D. Jelonek: „Internet jako globalna platforma sieciowa rozwinął możliwości dostarczania i pozyskiwania informacji, wprowadził nowe rozwiązania w obszarze komunikacji i dystrybucji, rozszerzył przestrzeń transakcji, a przede wszystkim umożliwił rozwój nowym modelom biznesowym” (Jelonek 2013, s. 309).

Rozwój nowoczesnych technologii, jak również ich digitalizacja odpowiadają za zjawisko konwergencji, to znaczy przenikania się różnych sposobów komunikacji. Nowe media łączą w sobie informatykę, telekomunikację i media elektroniczne. Procesy cyfryzacji, jak pisze T. Taranko: „eliminują granice między mediami i ułatwiają dostępność usług oraz informacji niezależnie od kanału transmisyjnego – telefonu komórkowego, komputera czy telewizora” (Taranko 2019, s. 192).

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communications Technology – ICT*) nie tylko otwiera szerokie możliwości wykorzystania komunikacji internetowej w dziedzinie edukacji, ale także zmusza uczelnie do poszukiwania nowych wirtualnych form swojej działalności. Chodzi nawet nie tyle o zdobycie czołowych pozycji w tworzeniu nowych modeli biznesowych, ile o sprostanie wymogom czasu – transformacji cyfrowej.

Obecnie strategie marketingowe szkół wyższych są aktywnie przekierowywane na wykorzystanie technologii internetowych w procesie komunikacji. Te nowoczesne zmiany w działaniach marketingowych wymagają naukowej refleksji. Duża liczba uczelni w Polsce i na Ukrainie, które znacznie różnią się w obrębie poszczególnych państw pod względem źródeł finansowania, specjalizacji i wielkości, a jednocześnie są podobne na poziomie krajowym, potwierdza celowość realizacji projektu badawczego w tych dwóch państwach.

Marketing internetowy w szkolnictwie wyższym

Współcześnie edukacja na poziomie wyższym stała się globalną usługą świadczoną przez quasi-firmy na coraz bardziej złożonym i konkurencyjnym rynku wiedzy (Pucciarellia, Kaplan 2016, s. 311-320). Konsumenci, w tym również usług edukacyjnych, są bardziej wrażliwi na wpływ czynników zewnętrznych i trendów związanych z sytuacją społeczno-gospodarczą, rynkiem, technologiami, geopolityką

i środowiskiem naturalnym (Zhang, Watson 2020, s. 287-304). Podczas gdy konkurencyjność uczelni buduje się przede wszystkim poprzez aspekty wewnętrzne, takie jak poziom kultury korporacyjnej i skuteczność strategii marketingowych, reputacja szkół wyższych jest jednym z czynników priorytetowych wpływających na wybór przez kandydatów studiów na danej uczelni (Sarkane, Sloka 2015, s. 76-80).

Jednocześnie nowoczesne technologie (przede wszystkim Internet) pozwalają na rozwój mocnych stron uczelni i ich atrakcyjną prezentację końcowemu konsumentowi usług edukacyjnych. Zdaniem G. Mazurka: „Już ponad trzy dekady temu pojawiły się pierwsze teksty naukowe z dziedziny zarządzania i marketingu, w których obwieszczano ogromną rolę wirtualnego środowiska” (Mazurek 2019, s. 13). A przy tym „adaptacja nowych zdobyczy wiedzy zajmuje nie dziesięciolecia, lecz miesiące lub nawet tygodnie” (Nogalski, Rokicki 2020, s. 38), z tego względu umiejętność szybkiego uczenia się i dostosowywania do zmian stają się kluczowe nie tylko dla organizacji, lecz także w szerszym, cywilizacyjnym ujęciu (Nogalski 2020, s. 295).

Jak zauważono, ewolucja Internetu była spowodowana przez podmioty prowadzące dwa rodzaje pracy instytucjonalnej: alokację środków i asymilację (Buscaa, Bertrandias 2020, s. 1-19). Jednocześnie S. Kiriakidis, E. Kefallonitis i A. Kavoura, badając wpływ technologii informacyjno-komunikacyjnych na rozwój szkolnictwa wyższego, w szczególności sposób ich wdrażania do procesów organizacyjnych, marketingowych i edukacyjnych, wskazują na wysoką produktywność ich wykorzystania w kierunku promocji marki instytucji edukacyjnych (Kiriakidis, Kefallonitis, Kavoura 2019, s. 545-558). Ponadto technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają instytucjom edukacyjnym aktywną interakcję w innowacyjnych sieciach (Prokopenko, Holmberg, Omelyanenko 2018, s. 17-29).

Badając specyfikę technologiczną i praktyczne aspekty strategii marketingowych szkół wyższych, T. Purnendu i M. Siran zauważają, że konieczne jest „zintegrowanie postępu technologicznego i strategii marketingowych w szkolnictwie wyższym w obecnej erze międzynarodowych sojuszy na rzecz poprawy dostępności i podnoszenia standardów jakości” (Purnendu, Siran 2013, s. 12). Cytowani autorzy na przykładzie Wielkiej Brytanii dogłębnie zbadali również, co wpływa na sukces marki szkoły wyższej.

Praktyka pokazuje, że efektywne wykorzystanie komunikacji internetowej w strategii marketingowej szkół wyższych może znacząco zwiększyć zarówno ruch na stronach internetowych, jak i odpowiednio liczbę nowych studentów, osiągając swoje cele w zakresie rekrutacji (HubSpot 2015). Portugalscy naukowcy V.S. Carlos i R.G. Rodrigues przeprowadzili ocenę jakości stron internetowych szkół wyższych, wykorzystując narzędzie Aladwaniego i Palvii do oceny jakości z punktu widzenia użytkownika. W swoich badaniach doszli do wniosku, że jakość witryn internetowych w portugalskich szkołach wyższych nie jest wysoka. Jednocześnie nie stwier-

dzili istotnych różnic w jakości stron internetowych, porównując uczelnie uniwersyteckie, politechniczne i teologiczne, jak również prywatne i publiczne. Ogólnie rzecz biorąc, autorzy ci pokazali, że szkoły wyższe nie wykorzystują w wystarczającym stopniu stron internetowych jako skutecznego narzędzia marketingowego. Uzyskane wyniki zachęcają do dalszego badania różnic i specyfiki tworzenia stron internetowych nie tylko przez uczelnie o odmiennych profilach, ale także z różnych krajów (Carlos, Rodrigues 2012, s. 273-282).

Z kolei E. Mogaji zaproponował nowe ramy koncepcyjne projektowania stron internetowych uczelni jako narzędzia komunikacji w marketingu szkolnictwa wyższego dla studentów międzynarodowych. Autor ten podkreśla ważne znaczenie publikowania na stronach internetowych uczelni nie tylko ogólnych informacji o programach akademickich i opłatach za naukę, ale także szczegółowych informacji dla różnych regionów dotyczących powiązań z państwem, potrzeb kulturalnych i warunków przyjęcia na studia (Mogaji 2016, s. 99-117).

Jak zauważają B. Nguyen, T.C. Melewar i J. Hemsley-Brown, we współczesnych warunkach „kreowanie marek szkół wyższych znacznie wzrosło ze względu na wymagania wobec uniwersytetów w zakresie rekrutacji większej liczby studentów, rosnących opłat za naukę, mnożenia kursów, rosnącej »internacjonalizacji« uniwersytetów, presji finansowej i uzależnienia od dochodów od studentów zagranicznych” (Nguyen, Melewar, Hemsley-Brown 2019, s. 2). To z kolei zwiększa wymagania odnośnie działań marketingowych uczelni w kierunku bardziej aktywnego wykorzystania komunikacji internetowej. Tak więc A. Papadimitriou i G. Blanco Ramírez badali kreowanie marek i marketing w kontekście szkolnictwa wyższego z perspektywy międzynarodowej, regionalnej i krajowej (Papadimitriou, Blanco Ramírez 2018, s. 239-247). Natomiast E. Bolat i H. O’Sullivan badały, w jaki sposób uczelnie mogą wykorzystywać dane generowane przez studentów w mediach społecznościowych do celów marketingu i kreowania marki w szkolnictwie wyższym (Bolat, O’Sullivan 2017, s. 742-763).

Zdaniem L. Białoń koniecznym warunkiem skutecznego marketingu szkół wyższych jest dostosowanie trzech wymiarów: teoretycznych pojęć istoty marketingu, w tym marketingu transakcyjnego; marketingu relacji i marketingu duchowego. Ponadto badaczka jako ważne warunki skutecznych strategii wymienia: dostosowanie celów wybranej strategii do misji szkoły wyższej, prawidłowy wybór docelowych segmentów rynku oraz narzędzi marketingowych (Białoń 2015, s. 129-146). Biorąc pod uwagę, że praca ta została oparta na ówczesnych koncepcjach rozwoju marketingu Ph. Kotlera z zespołem (Kotler, Kartajaya, Setiawan 2016) (Marketing 1.0-3.0), można zauważyć, że możliwe jest rozszerzenie wymiarów planowania strategii marketingowej szkół wyższych zgodnie z koncepcją Marketingu 4.0 i najnowszą Marketingu 5.0.

We wcześniejszych badaniach M.L. Klassen wykorzystał „pięciopoziomowy model” marketingu relacji Ph. Kotlera do oceny stron internetowych amerykańskich uniwersytetów i college’ów o różnych rangach. Cytowany autor stwierdził między innymi, że strony internetowe najwyższej notowanych uczelni w porównaniu z instytucjami niższej rangi są lepiej przystosowane do budowania relacji ze studentami. Takie podejście, zdaniem badacza, jest odpowiednie do zastosowania, biorąc pod uwagę nowe uwarunkowania relacji elektronicznych pomiędzy uczelniami a ich studentami (Klassen 2002, s. 81-85).

W innej pracy P. Lažetić porównał cechy korporacyjnego kreowania marki na stronach internetowych szkół wyższych w Danii, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Irlandii, Hiszpanii i Polsce. Badanie ujawniło interesujące fakty na temat rozbieżności między uczelniami w postrzeganiu studentów. W szczególności studenci są traktowani albo jako nowicjusze w środowisku akademickim, albo jako odbiorcy usług, co wpływa na wybór różnych strategii marketingowych (Lažetić 2019, s. 995-1013). Doświadczenie Polski zostało również przedstawione w pracach A. Kisiołka (Kisiołek 2020) oraz R. Štefko z zespołem. W drugiej z wymienionych prac naukowiec badali działania marketingowe na przykładzie 14 uczelni, w tym nowoczesne podejście do działań marketingowych oraz perspektywy jego rozwoju. Szczególnie cenne w opracowaniu jest badanie ewolucji marketingowej polskich uczelni oraz przedstawienie retrospektywy i perspektywy zwiększenia wagi komunikacji internetowej jako integralnej części marketingu szkół wyższych (Štefko, Fedorko, Bačik 2015, s. 431-438).

Celem powyższej analizy było wykazanie, że zagadnienia marketingu elektronicznego szkół wyższych z każdym rokiem stają się coraz bardziej aktualne i wymagają szeregu zmian w zakresie wytyczanych strategii, podejmowanych działań, jak też kompetencji niezbędnych do ich realizacji. Mając świadomość, że poziom wykorzystania e-marketingu przez szkoły wyższe różni się w zależności od kraju, autor uznał za celowe przeprowadzenie dogłębnego badania specyfiki działań marketingowych w Internecie szkół wyższych w Polsce i na Ukrainie.

Cel i metodologia badawcza

W swoich działaniach szkoły wyższe wykorzystują szeroki wachlarz możliwości zastosowania Internetu. W celu zidentyfikowania poszczególnych narzędzi internetowych oraz ich znaczenia dla działań marketingowych uczelni wyższych przeprowadzono badanie ankietowe oparte na kwestionariuszu pt.: *Internet w działaniach marketingowych uczelni wyższych w Polsce i na Ukrainie*. W niniejszym artykule zaprezentowana jest część wyników badań, a wywód zostanie oparty na następujących hipotezach:

H1: Ocena znaczenia celów kampanii reklamowych szkół wyższych w Internecie jest podobna w obu państwach.

H2: Pracownicy działów marketingu/promocji uczelni mają dobrą znajomość wykorzystania narzędzi/metod działań *public relations* (PR) w Internecie.

H3: Promocja wizerunku jest najważniejszym celem funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW.

W prezentowanej pracy autor skupił się przede wszystkim na działaniach marketingowych szkół wyższych w Polsce (*P*) i na Ukrainie (*U*). W związku z tym część analityczna opiera się na materiałach badań ankietowych specjalistów zaangażowanych w tego typu działalność. Badania zostały przeprowadzone w 2017 roku. Jeden kwestionariusz odpowiada jednej szkole wyższej. W wyniku ankietowania otrzymano 185 kwestionariuszy (*Tabela 1*). Wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele uczelni z Polski (66,5%) i Ukrainy (33,5%), w tym przedstawiciele uczelni publicznych (52,4%) oraz niepublicznych (47,6%).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej szkół wyższych w Polsce i na Ukrainie

Państwo	Liczba szkół wyższych ogółem		Udział szkół wyższych [%]	
	jednostki	w procentach	państwowych	prywatnych
Polska	123	66,5	31,7	68,3
Ukraina	62	33,5	93,5	6,5
Ogółem	185	100,0	52,4	47,6

Źródło: Badania własne

W artykule wykorzystano metodę przeglądu literatury i metodę obserwacji. W części analitycznej autor posługuje się szeregiem wskaźników:

- Do oszacowania poziomu wahań wartości cechy wokół wartości średniej (v_σ) wykorzystano kwadratowy współczynnik zmienności ($\bar{\chi}$) oraz zakres zmienności (R).
- Do pomiaru odchylenia (wystarczającego lub ujemnego) uśrednionej oceny opinii respondentów wykorzystano współczynnik rang (\bar{R}_o), odpowiednio ($\bar{R}_{o,p}$) dla uczelni polskich oraz ($\bar{R}_{o,u}$) dla uczelni ukraińskich.
- Do określenia stopnia podobieństwa struktur odpowiedzi respondentów z obu państw wykorzystano współczynnik podobieństwa struktur dwóch obiektów (P).
- Do oceny stopnia spójności opinii ekspertów z obu państw pod względem rang wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana (ρ).
- Do oszacowania gęstości połączeń między obiema cechami kategorycznymi wykorzystano współczynnik zbieżności Czuprowa (C).
- Do pomiaru stopnia asymetryczności odpowiedzi wykorzystano współczynnik asymetrii (A_s).

Wyniki badań i ich analiza

W mikrośrodowisku marketingu szkół wyższych istnieją trzy kategorie konsumentów informacji źródłowych, do specyfiki których należy dostosować strategię komunikacji cyfrowej: 1) kandydaci na studia jako potencjalni konsumenci usług edukacyjnych; 2) studenci jako faktyczni konsumenci usług edukacyjnych; 3) środowisko medialne (środki masowego przekazu, pracodawcy, rodzice/krewni kandydatów na studia i studentów, zakłady, w których odbywają się praktyki itp.) jako podmioty skłaniające do korzystania z usług edukacyjnych (Daynovsky, Semak, Boychuk 2018, s. 5-11).

Logiczne jest założenie, że przedsięwzięcia reklamowe w Internecie powinny przyczyniać się do wzrostu liczby konsumentów usług edukacyjnych. To z kolei wymaga promowania uczelni wśród internautów. W celu zweryfikowania tego założenia – w jednym z pytań kwestionariusza oceniano stopień ważności każdego z czterech celów kampanii reklamowych uczelni w Internecie: cele wizerunkowe; rekrutacja studentów; ruch na stronie internetowej; wykonanie określonej czynności przez internautów, np. subskrypcja na listę mailingową uczelni. Odpowiadając na to pytanie, respondenci mieli posortować odpowiedzi od „1” (najważniejsze) do „4” (najmniej ważne). Jeżeli zaproponowany cel nie był brany pod uwagę, respondenci wybierali odpowiedź „0”.

Maksymalny poziom uzyskały odpowiedzi z rangą „1 – najważniejsze” (Polska – 30,0%, Ukraina – 28,4%). Zgodnie z tą odpowiedzią respondenci z każdego państwa (odpowiednio: Polska – 56%, Ukraina – 66%) nadali pierwszorzędne znaczenie rekrutacji studentów. Następne w kolejności malejącej były odpowiedzi z rangą „2” (Polska – 25,3%, Ukraina – 26,1%) i „3” (Polska – 23,8%, Ukraina – 23,3%). Minimalny poziom uzyskała odpowiedź „0 – zaproponowany cel nie był brany pod uwagę” (Polska – 7,3%, Ukraina – 14,0%). Maksymalne wartości dla odpowiedzi „0” dotyczą wykonania przez internautów określonej czynności np. w zakresie subskrypcji na listy mailingowe uczelni (Polska – 20%, Ukraina – 18%) oraz kreowania wizerunku (Polska – 7%, Ukraina – 13%). Następną w kolejności rosnącej dla obu państw jest odpowiedź „4”. Wybierali ją także częściej przedstawiciele Ukrainy (14,8%) niż przedstawiciele Polski (14,0%). Maksymalne wartości dla odpowiedzi „4” w obu państwach zostały odnotowane w odniesieniu do wykonania przez internautów określonej czynności (Polska – 20%, Ukraina – 21%).

Autor stwierdził spójność odpowiedzi respondentów obu państw dotyczących celów kampanii reklamowych uczelni w Internecie. Potwierdzają to dane z Tabeli 2: minimalna wartość współczynnika podobieństwa struktur jest wysoka (0,850); zmienność jego wartości jest niska ($v_{\sigma} = 2,0\%$), a jego średni poziom (0,876) jest typowy dla badanego zbioru. Pomimo tego, że zmienność współczynnika rang

w każdym państwie (35,8% i 37,7%) przekracza poziom krytyczny, uzyskano pozytywne oceny wszystkich celów kampanii reklamowych uczelni w Internecie. Wskazuje to, że ankietowani dostrzegają znaczenie badanych celów kampanii reklamowych. W obu państwach najwyższą ocenę uzyskały przedsięwzięcia reklamowe mające na celu rekrutację studentów i zwiększenie ruchu na stronie internetowej. Dla celu „Rekrutacja studentów” uzyskano najwyższe wartości współczynnika rang oraz współczynnika podobieństwa struktur odpowiedzi respondentów w obu państwach. Potwierdza to hipotezę H1 o dużej zbieżności odpowiedzi respondentów z obu państw na temat znaczenia badanych celów kampanii reklamowych uczelni w Internecie oraz pierwszorzędnego znaczenia rekrutacji studentów wśród tych celów.

Tabela 2. Współczynnik rang oraz poziom podobieństwa struktur odpowiedzi respondentów polskich i ukraińskich dotyczących znaczenia poszczególnych celów internetowych kampanii reklamowych szkół wyższych

Cele kampanii reklamowych	\bar{R}_{oP}	\bar{R}_{oU}	$\bar{R}_{oP} + \bar{R}_{oU}$	P
Cele wizerunkowe	0,210	0,971	1,181	0,850
Rekrutacja studentów	1,765	1,910	3,675	0,900
Wzrost oglądalności serwisu WWW	1,134	1,092	2,226	0,880
Wykonanie określonej akcji przez internautów (np. zapisanie się na uczelniany newsletter)	0,888	0,741	1,629	0,875
R	1,555	1,169	2,494	0,050
$\bar{\chi}$	0,999	1,179	2,178	0,876
$v_{\sigma}, \%$	35,8	37,7	73,5	2,0

Źródło: Badania własne

Powszechnie wiadomo, że skupienie wysiłków marketingowych wyłącznie na reklamie nie gwarantuje sukcesu. Internet jako globalne środowisko komunikacyjne zapewnia reklamodawcom unikalne i często opłacalne sposoby dotarcia do odbiorców za pośrednictwem *public relations*. PR umożliwiają względnie nieinwazyjne przekazywanie właściwych informacji bezpośrednio odpowiednim zainteresowanym stronom. W związku z powyższym w ramach realizowanego projektu badawczego poproszono respondentów także o określenie poziomu wykorzystania poszczególnych narzędzi/metod stosowanych przez uczelnie do prowadzenia działań *public relations*, a mianowicie: 1 – sekcji „aktualności” („wydarzenia”) na stronie internetowej uczelni; 2 – ogólnodostępnego archiwum aktualności (wydarzeń) na stronie internetowej; 3 – sekcji „press room – centrum prasowe” z materiałami przeznaczonymi dla dziennikarzy; 4 – działań za pomocą mediów społecznościowych; 5 – wysyłania komunikatów prasowych; 6 – prowadzenia elektronicznej listy mailingowej uczelni (newslettery wysyłane pocztą elektroniczną); 7 – monitoringu

i udziału w grupach dyskusyjnych; 8 – korzystania ze specjalistycznych usług agencji e-PR. Dla każdego narzędzia/metody przewidziano zestaw sześciu odpowiedzi: a) „brak wykorzystania”; b) „słabe wykorzystanie”; c) „średnie wykorzystanie”; d) „aktywne wykorzystanie”; e) „bardzo aktywne wykorzystanie”; f) „nie wiem”. Odsetek respondentów, którzy wybrali odpowiedź „nie wiem”, przedstawiono w Tabeli 3.

Tabela 3. Współczynnik rang oraz poziom podobieństwa struktur odpowiedzi respondentów polskich i ukraińskich dotyczących instrumentów/metod wykorzystywanych przez szkoły wyższe dla prowadzenia działań public relations

Narzędzia/metody	Odsetek respondentów, którzy odpowiedzieli „nie wiem” („f”)			$\bar{R}_o P$		$\bar{R}_o U$		$\bar{R}_o P + \bar{R}_o U$		P	
	Polska	Ukraina	ogólnie	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga
1	20	2	14	1,750	1	1,290	1	3,040	1	0,570	8
2	7	5	6	0,914	3	1,221	2	2,135	3	0,810	2
3	15	26	19	0,329	5	0,547	4	0,876	4	0,725	6
4	3	2	3	1,206	2	1,010	3	2,216	2	0,745	4
5	34	32	33	0,636	4	0,147	6	0,783	5	0,730	5
6	3	11	6	-0,337	7	-0,044	7	-0,381	7	0,760	3
7	18	15	17	0,256	6	0,482	5	0,738	6	0,830	1
8	5	16	9	-1,181	8	-0,565	8	-1,746	8	0,680	7

Źródło: Badania własne

Odpowiedź „a” wybrało 17,8% respondentów z Polski. Jednocześnie 52% zauważyło, że ich uczelnie nie korzystają ze specjalistycznych usług agencji e-PR; 34% – że nie prowadzą list mailingowych; 23% – że nie prowadzą sekcji „press room” z materiałami przeznaczonymi dla dziennikarzy. W środowisku szkolnictwa wyższego Ukrainy na ogół poziom wyboru odpowiedzi „a” jest nieco niższy (11,3%), ale wykaz trzech najważniejszych niewykorzystywanych narzędzi/metod jest identyczny: 37% – korzystanie ze specjalistycznych usług agencji e-PR; 23% – korzystanie z list mailingowych uczelni, 10% – sekcja „press room” z materiałami przeznaczonymi dla dziennikarzy. Negatywne wartości współczynnika rang wskazują na niską uogólnioną ocenę praktyki korzystania z usług agencji e-PR i prowadzenia list

mailingowych uczelni. Ponadto 13,6% ukraińskich respondentów i 13,1% polskich respondentów nie było w stanie odpowiedzieć twierdząco na to pytanie, wybierając odpowiedź „f”. Charakterystyczne jest to, że w odpowiedziach tej części projektu badawczego, we wszystkich pozycjach występował wariant „f” („nie wiem”). Znaczące braki w wiedzy na temat wykorzystania narzędzi/metod PR wśród specjalistów sugerują występowanie słabych punktów w działaniach marketingowych uczelni w Internecie. Wyniki analizy nie pozwalają na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H2, że pracownicy działów marketingu/promocji uczelni mają dobrą znajomość wykorzystania narzędzi/metod działań *public relations* w Internecie. Łączny odsetek respondentów, którzy oszacowali poziom wykorzystania usług agencji e-PR oceną „d” i „e”, wśród respondentów z Polski wyniósł 6%, a wśród respondentów z Ukrainy – 28%. Natomiast łączny wynik dla ocen „a” i „b” wyniósł odpowiednio 67% i 44%.

Wartość kwadratowego współczynnika zmienności ($v_{\sigma} = 10,3\%$), obliczonego według danych z *Tabeli 3*, wskazuje na typowy charakter średniej wartości współczynnika zbieżności struktur ($\bar{P} = 0,731$). Minimalny poziom P (0,570) wyjaśnia luka w udziałach twierdzących odpowiedzi między państwami w wysokości 18% oraz skłonność respondentów do różnych ocen (60% respondentów z Polski – do oceny „bardzo aktywne wykorzystanie”, natomiast 58% respondentów z Ukrainy – do oceny „aktywne wykorzystanie”). Mimo to eksperci z obu państw najwyżej ocenili pozycję „Sekcja »aktualności« (»wydarzenia«) na stronie internetowej uczelni”. Opinie ekspertów są najbardziej zbieżne w zakresie wykorzystania narzędzia „Monitorowanie i udział w grupach dyskusyjnych w ramach działań *public relations*”. W obu państwach eksperci umieścili to narzędzie na stosunkowo niskiej (szóstej spośród ośmiu) pozycji w rankingu. Wartość współczynnika Spearmana ($\rho = 0,905$) obliczona na podstawie współczynnika rang przekracza wartość tabelaryczną ($\rho_{1-0,01}(8) = 0,88$). Oznacza to 99-procentowe prawdopodobieństwo stwierdzenia spójności opinii respondentów z Polski i Ukrainy na temat poziomu wykorzystania przez uczelnie poszczególnych narzędzi/metod internetowego *public relations*. Najwyższą ocenę przyznano narzędziu pierwszemu (sekcji „aktualności” na stronie internetowej uczelni), czwartemu (działania za pomocą mediów społecznościowych) i drugiemu (ogólnodostępne archiwum „aktualności-wydarzeń” na stronie internetowej), najniższą narzędziu ósmemu (korzystanie ze specjalistycznych usług agencji e-PR) i szóstemu (newslettery wysyłane pocztą elektroniczną).

Strona internetowa jest głównym środkiem rozpowszechniania informacji dla uczelni (Alexander, Ishak 2018, s. 55-63). Jest pozycjonowana jako niezbędne narzędzie do dostarczania informacji, prezentowania się opinii publicznej oraz promowania tożsamości i misji uczelni (Zhang, O’Halloran 2012, s. 88).

Odrębne zagadnienie podejmowane w badaniu dotyczyło wyjaśnienia głównych celów funkcjonowania strony internetowej szkoły wyższej, dla każdego z nich (1 – promocja usług edukacyjnych; 2 – kształtowanie wizerunku uczelni; 3 – przyciąganie nowych studentów; 4 – rekrutacja on-line; 5 – usługi internetowe dla studentów (na przykład wyniki w nauce, harmonogram zajęć, biblioteka, administracja); 6 – interaktywna komunikacja ze studentami; 7 – sprzedaż e-booków instytucji szkolnictwa wyższego; 8 – sprzedaż usług edukacyjnych on-line – e-learning) przewidziano uporządkowanie ocen od najważniejszej (1) do najmniej ważnej (8) lub wstawienie (0), jeśli cel ten nie został uwzględniony. Szczegółowe dane zawierają *Tabela 4* i *Tabela 5*.

Tabela 4. Główne cele funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW

Cel/odpowiedź	Państwo	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	Razem
		%									
Promocja usług edukacyjnych	P	0	33	17	31	2	14	2	1	1	100
	U	3	24	10	21	8	21	7	3	3	100
Kreowanie wizerunku uczelni	P	2	15	29	17	20	5	7	4	2	100
	U	3	13	27	13	23	8	5	7	2	100
Pozyskiwanie nowych studentów	P	12	23	33	12	15	2	2	1	0	100
	U	7	21	37	15	13	0	5	3	0	100
Prowadzenie rekrutacji on-line	P	3	16	17	12	11	8	15	14	3	100
	U	7	11	15	13	13	11	13	15	3	100
Internetowa obsługa studentów (np. wyniki w nauce, plan zajęć, biblioteka, administracja)	P	0	42	13	7	17	10	4	6	2	100
	U	0	34	18	5	23	11	3	5	2	100
Interaktywna komunikacja ze studentami	P	7	8	6	23	9	29	11	5	2	100
	U	8	7	11	19	10	24	13	7	2	100
Sprzedaż on-line uczelnianych wydawnictw	POL	17	2	0	4	3	16	12	20	25	100
	UKR	23	0	3	7	0	13	15	19	21	100
Sprzedaż on-line usług edukacyjnych – e-learning	POL	16	7	0	13	11	2	31	12	8	100
	UKR	13	10	7	10	10	5	23	13	11	100

Źródło: Badania własne

Dane w *Tabeli 5* wskazują na niewielką asymetrię w rozmieszczeniu odpowiedzi respondentów według wszystkich pozycji. Jednocześnie eksperci z obu państw w odpowiedziach dla pozycji 1-5 byli skłonni do niższych ocen (wartości modalne wynosiły 1; 2; 2; 2; 1), a dla pozycji 6 i 8 – do wyższych ocen (wartości modalne wynosiły 5 i 6). Natomiast dla pozycji 7 współczynnik asymetrii w badanych państwach ma odwrotny znak, ponieważ u respondentów z Polski dominuje maksymalna ocena „8”, która została wybrana przez 25% badanych, a u respondentów z Ukrainy – minimalna ocena „0”, która została wybrana przez 23% badanych. Luka

pomiędzy udziałem skrajnych wartości ocen w obu państwach jest niewielka: „8” wybrało 21% respondentów z Ukrainy, „0” – 17% respondentów z Polski. Taką sytuację można wyjaśnić różnymi zasobami działalności wydawniczej uczelni. W tych szkołach wyższych, gdzie lepiej jest rozwinięta działalność wydawnicza, częściej są wykorzystywane portale internetowe do sprzedaży publikacji.

Tabela 5. Charakterystyki rozkładu, wskaźnik rang oraz poziom podobieństwa struktur odpowiedzi respondentów polskich i ukraińskich dotyczących celów funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW

Cele	Charakterystyki rozkładu						\bar{R}_{oP}		\bar{R}_{oU}		$\bar{R}_{oP} + \bar{R}_{oU}$		P	
	Polska			Ukraina			wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga	wartość	ranga
	\bar{x}	mediana	A_s	\bar{x}	mediana	A_s								
1	2,57	2,5	0,224	3,31	3	0,374	1,930	2	1,088	4	3,018	3	0,740	8
2	3,07	3	0,170	3,25	3	0,197	1,367	4	1,149	3	2,516	5	0,900	1
3	2,14	2	0,023	2,36	2	0,056	2,068	1	1,962	1	4,030	8	0,890	3
4	3,90	4	0,332	3,87	4	0,328	0,479	5	0,349	6	0,828	3	0,900	1
5	2,81	2	0,308	2,93	2	0,306	1,690	3	1,570	2	3,260	7	0,880	5
6	3,87	4	-0,150	3,81	4	-0,176	0,339	6	0,359	5	0,698	4	0,890	3
7	5,26	6	-0,576	4,78	6	0,960	-1,837	8	-1,708	8	-3,545	1	0,850	6
8	4,34	6	-0,215	4,26	5	-0,315	-0,667	7	-0,397	7	-1,064	2	0,850	6

Źródło: Badania własne

Współczynnik Spearmana ($\rho = 0,904$), obliczony na podstawie przedstawionych w Tabeli 5 współczynników rang Polski i Ukrainy, przekracza wartość krytyczną ($\rho_{1-0,01}(8) = 0,88$) dla poziomu istotności 0,99. Świadczy to o zbieżności opinii ekspertów obu państw, którzy najwyżej ocenili trzecią, piątą i pierwszą pozycję, a najniżej – siódmą, ósmą i czwartą. Ogólnie rzecz biorąc, dla wszystkich pozycji odnotowano dużą zbieżność w strukturach odpowiedzi respondentów z Polski i Ukrainy: wartość P nie mniejsza niż 0,740; $v_\sigma(P) = 5,8\%$. Wskazuje to na jednorodność zbioru wartości P w przekroju ośmiu pozycji oraz typowość jego wartości średniej ($\bar{P} = 0,863$).

Na tej podstawie stwierdzić należy, że do najważniejszych celów funkcjonowania uczelnianych serwisów WWW należą: 3 – pozyskiwanie nowych studentów, 5 – internetowa obsługa studentów; 1 – promocja usług edukacyjnych. Zatem nie potwierdza się trzecie hipotetyczne założenie, przyjęte w niniejszym opracowaniu (H3), że promocja wizerunku jest najważniejszym celem funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW.

Podsumowanie

Szkolnictwo wyższe zareagowało na wyzwania w zakresie dostosowania swoich strategii marketingowych do warunków transformacji cyfrowej marketingu. Struktura odpowiedzi respondentów z Polski i Ukrainy w ramach niniejszego opracowania nie zawiera znaczących różnic. Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy H1 mówiącej, iż ocena znaczenia celów kampanii reklamowych szkół wyższych w Internecie jest podobna w obu państwach. Przy czym dominującym celem reklam internetowych uczelni w obu państwach jest rekrutacja studentów.

W toku przeprowadzonych badań okazało się, że pracownicy działów marketingu/promocji uczelni nie są dobrze zorientowani w kwestiach wykorzystania narzędzi/metod *public relations* w Internecie, co negatywnie zweryfikowało hipotezę H2. Największe braki stwierdzono dla następujących narzędzi: wysyłanie komunikatów prasowych; sekcja „centrum prasowe” z materiałami przeznaczonymi dla dziennikarzy; monitoring i udział w grupach dyskusyjnych. Najniższy poziom wykorzystania stwierdzono dla usług zewnętrznych agencji e-PR. Wartość skumulowana ocen „brak wykorzystania” i „słabe wykorzystanie” w odniesieniu do tej opcji wynosiła odpowiednio 67% w Polsce i 44% na Ukrainie.

Różnorodność zastosowań nowoczesnych technologii, rosnące potrzeby klientów z równoczesnym pogłębianiem się kompetencji informacyjnych (*information literacy*), digitalizacja procesów i produktów w wielu branżach – to tylko wybrane czynniki, które powodują, że serwis internetowy jest ważnym elementem całokształtu marketingu organizacji.

Strony WWW szkół wyższych są oczywiście bardzo zróżnicowane, niemniej jednak powinny pełnić podobne role niezależnie od wielkości, prestiżu czy profilu uczelni. Jednym z elementów przeprowadzonych badań było poznanie najważniejszych powodów istnienia uczelnianej strony WWW. Analiza otrzymanych wyników doprowadziła do uznania trzeciej postawionej przez autora hipotezy H3, mówiącej, że promocja wizerunku jest najważniejszym celem funkcjonowania uczelnianego serwisu WWW, za fałszywą. Za dwa najważniejsze cele respondenci uznali: pozyskiwanie nowych studentów oraz internetową obsługę studentów. Szczególnie drugi z wybranych celów stanowi zdaniem autora przykład istotnej zmiany, jaka zaszła w komunikacji ze studentami. Obecnie strony WWW szkół wyższych stanowią platformy komunikacyjne, na których potencjalny student może znaleźć wszelkie niezbędne informacje do podjęcia decyzji o wyborze uczelni i rozpocząć proces rekrutacji. Natomiast osoby obecnie studiujące mogą skorzystać z wielu usług, począwszy od wirtualnego dziekanatu po usługi biblioteczne i kwestie administracyjne.

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania stanowią przykład badań obszaru o bardzo dużej zmienności i dynamice. Otrzymane wyniki wskazują pewne procesy, których efekty dostrzegamy współcześnie ze wzrastającą intensywnością. Zagadnienia te wymagają dalszych systematycznych i szczegółowych badań w zakresie transformacji cyfrowej marketingu szkół wyższych, z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów segmentacyjnych, jak np. wielkość uczelni czy jej status prawny.

Literatura

- Alexander O., Ishak Z. (2018), *The Influence of User Interface Component on University Website Towards Student Enrollment*, „International Journal of Engineering & Technology”, Vol. 7(4.11), https://www.researchgate.net/publication/328273460_The_influence_of_user_interface_component_on_university_website_towards_student_enrollment (dostęp: 15.12.2020).
- Białoń L. (2015), *Creating Marketing Strategies for Higher Education Institutions*, „Marketing of Scientific and Research Organizations”, Vol. 18(4).
- Bolat E., O’Sullivan H. (2017), *Radicalising the Marketing of Higher Education: Learning from Student-generated Social Media Data*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 33(9-10).
- Buscaa L., Bertrandias L. (2020), *A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 49.
- Carlos V.S., Rodrigues R.G. (2012), *Web Site Quality Evaluation in Higher Education Institutions*, „Procedia Technology”, Vol. 5.
- Daynovskyy Y., Semak B., Boychuk I. (2018), *Digital Communication Strategies in Marketing of Higher Education Services*, „Visnyk of Lviv Trade and Economic University. Economic Sciences”, Vol. 56.
- HubSpot (2015), *NCI Its Marketing to the Top of the Class with HubSpot*, https://www.hubspot.com/casestudies/nci?_hstc=67582734.c056e7b0ebe75e321bc11cfcac6f42c4.1588863231054.1588863231054.1588863231054.1&__hssc=67582734.1.1588863231056&__hsfp=4267185040 (dostęp: 28.09.2020).
- Jelonek D. (2013), *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22(2) (*Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*).
- Kieltyka L., Zygoń O. (2018), *Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszechrzeczy*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Kiriakidis S., Kefallonitis E., Kavoura A. (2019), *The Effect of Innovative Communication Technologies in Higher Education*, [w:] Khosrof-Pour M. (ed.), *Advanced Methodologies and Technologies in Modern Education Delivery*, IGI Global, Hershey.
- Kisiołek A. (2020), *Marketing internetowy szkół wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Klassen M.L. (2002), *Relationship Marketing on the Internet: the Case of Top- and Lower-Ranked US Universities and Colleges*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 9(2).
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2016), *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, New Jersey.

13. Kociatkiewicz J. (2008), *Nowe technologie w organizacjach*, [w:] Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
14. Lažetić P. (2019), *Students and University Websites – Consumers of Corporate Brands or Novices in the Academic Community?*, „Higher Education”, Vol. 77(6).
15. Mazurek G. (2019), *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Mogaji E. (2016), *University Websites Design in International Student Recruitment: Some Reflection*, [w:] Wu T., Naidoo V. (eds.), *International Marketing of Higher Education*, Palgrave Macmillan, New York.
17. Nguyen B., Melewar T.C., Hemsley-Brown J. (eds.) (2019), *Strategic Brand Management in Higher Education*, Routledge, New York.
18. Nogalski B. (2020), *Wyzwania nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście rewolucji technologicznej*, [w:] Bojar E. (red.), *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
19. Nogalski B., Rokicki A. (2020), *Technological Progress and Management Studies*, [w:] Jabłoński A., Jabłoński M. (eds.), *Scalability and Sustainability of Business Models in Circular, Sharing and Networked Economies*, Cambridge Scholars Publishing, Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne.
20. Papadimitriou A., Blanco Ramírez G. (2018), *Conclusions and Reflections on Branding and Marketing in Higher Education*, [w:] Papadimitriou A. (ed.), *Competition in Higher Education Branding and Marketing*, Palgrave Macmillan, Cham.
21. Prokopenko O., Holmberg R., Omelyanenko V. (2018), *Information and Communication Technologies Support for the Participation of Universities in Innovation Networks (comparative study)*, „Innovative Marketing”, Vol. 14(3).
22. Pucciarellia F., Kaplan A. (2016), *Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty*, „Business Horizons”, Vol. 59(3).
23. Purnendu T., Siran M. (2013), *Marketing Strategies for Higher Education Institutions: Technological Considerations and Practices*, „Business Science Reference”, Hershey, Pennsylvania.
24. Sarkane G., Sloka B. (2015), *Factors Influencing the Choice of Higher Education Establishment for Marketing Strategies of Higher Education*, „Economics and Business”, Vol. 27(1).
25. Štefko R., Fedorko R., Bačík R. (2015), *The Role of E-marketing Tools in Constructing the Image of a Higher Education Institution*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 175.
26. Taranko T. (2019), *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
27. Tkach S. (2016), *Macrolevel Factors of Influence on Industry Competitiveness of Ukrainian Regions*, „Marketing and Management of Innovations”, Vol. 2, <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/en/journals/2016/2/117-128> (dostęp: 27.12.2020).
28. Zhang J.Z., Watson G.F. (2020), *Marketing Ecosystem: An Outside-In View for Sustainable Advantage*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 88.
29. Zhang Y.Q., O'Halloran K.L. (2012), *The Gate of the Gateway: A Hypermodal Approach to University Homepages*, „Semiotica”, Vol. 190.

SELECTED MARKETING ACTIVITIES ON THE INTERNET – A CASE STUDY OF POLISH AND UKRAINIAN UNIVERSITIES

Abstract: University marketing efforts actively incorporate the use of Internet technologies in the communication process. These modern changes in marketing activities require scientific reflection. Therefore, this article aims to examine the selected elements of marketing activities on the Internet carried out by universities in Poland and Ukraine. The aim of the research was to identify individual Internet tools and their importance for the marketing activities of universities. It was based on the available literature on the subject and quantitative research. As a result of the research, the first hypothesis regarding the similarity of the evaluation of the importance of the objectives of the online advertising campaigns of higher education institutions in both countries was proved to be true. The marketing/promotion staff of the university did not demonstrate a good knowledge of the use of public relations (PR) tools/methods on the Internet, and image promotion was not identified as the most important goal of the university's Web site.

Keywords: Internet marketing, marketing of higher education institutions, higher education, online marketing communication



PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MOBBING IN ORGANIZATIONS

Jolanta Kloc¹

Państwowa Uczelnia Zawodowa we Włocławku
Instytut Nauk Społecznych i Technicznych

Abstract: The importance of mobbing as a pathological phenomenon that occurs in the workplace is discussed. Attention was also paid to the issues of human resource management that can be a source of mobbing behavior in organizations. Various approaches to defining mobbing and its characteristics are briefly described. Then the focus was on the types of mobbing pathologies occurring in the organization. Based on empirical research, it indicates human resource management and its relationship with the most common manifestations of pathological behaviors in the workplace of people included in the survey.

Keywords: human resource management, manifestations of mobbing, mobbing, pathology

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.04

Introduction

Human resource management can generally be defined as a strategic method of managing the most valuable capital of each organization – people – who through personal and collective efforts, contribute to the achievement of all the goals set by the organization (Armstrong 1998, p. 13). In the process of human resource management, the organization often has factors that have a destructive effect on its employees. Since they prevent proper functioning, they have the hallmarks of pathology. Pathology is a social phenomenon that is contrary to the principles of coexistence between people, and is a threat to its order and proper functioning. Bearing the above in mind, it can therefore be concluded that one of such factors, which can undoubtedly be called pathological, is the phenomenon of mobbing (Kratz 2007, p. 7). After all, it is okay the subjectivity of employees, the sense of responsibility for the work they perform, it also makes it difficult to maintain both physical and mental health (Leyman 1996, p. 121).

As a consequence, not only the employee but also the organization suffers. Despite the negative impact on the functioning of employees, the management rarely attempts to counteract this phenomenon, and although there are legal regulations on

¹ Jolanta Kloc, PhD, jolanta.kloc@puz.wloclawek.pl, ORCID: 0000-0002-4871-2248

a national scale, the executive efficiency still leaves much to be desired. To this day, the pathology of mobbing remains a taboo subject (Premper 2002, p. 7; Szewczyk 2006, p. 27). What is more, researchers rarely undertake broader research that would show the nature and scale of this problem in Polish enterprises. Therefore, it is worth undertaking research on the pathology of mobbing in order to show the nature and scale of its occurrence in the workplace. This study aims to indicate selected aspects and their pathological nature (Merecz, Mościcka, Drabek 2005, p. 34).

Concept and characteristics of mobbing and characteristic features of the phenomenon

The concept of mobbing is nothing new. The term “mobbing” was coined by the Austrian behavior researcher and Nobel laureate Konrad Lorenz, who used it to describe the attack of a group of animals on an intruder. Meanwhile, in relation to human social behavior, the term was first used in the 1960s by the Swedish surgeon Peter-Paul Heinemann. In 1993, Professor Heine Leymann – a Swedish occupational psychologist who has been dealing with the problem of psychological violence in the workplace for many years – transferred the concept of mobbing to Germany. As a result of his research, Leymann used the term mobbing to describe mental terror applied to only some – “selected” employees of various institutions. The aforementioned psychologist argued that mobbing is a whole system of psychosocial relations in the workplace, the characteristic feature of which is primarily a hostile attitude and harassment of employees, either by co-workers or a superior. In his opinion, this phenomenon is a consequence of a conflict which, with the passage of time and lack of counteraction, intensifies and, as a consequence, takes the form of long-term and systematic action directed against one person (Leymann 1996, p. 17).

The term “mobbing” has its origins in English, where “to mob” means the same as harassing, assaulting, attacking. Probably the term comes from the term *mobile vulgus*, which in translation means “a shaky crowd, mob”. It is worth emphasizing here that in everyday life the term “mobbing” is being abused increasingly more often (Leymann 1996, p. 21).

When discussing the problem of mobbing, at the outset the characteristics of this pathological phenomenon should be indicated. Among them are:

1. The occurrence of a conflict, i.e. a clash of contradictory aspirations of the members of a certain organized group of people (employees).
2. The emergence of a “victim” and a “persecutor” or “persecutors”.
3. Harassment that is continuous (behavior of this type must take place at least once a week) and lasts for a long time (at least six months).

4. Hiding the mobbing activities by the “persecutors” from outsiders (as a consequence, very often there are situations in which it is difficult to prove acts classified as mobbing).
5. The actions of the perpetrators intend to cause harm to the “victim” (this can be referred to as direct intention). Very often, mobbing behaviors are deliberate actions aimed at bringing the “persecutors” a specific benefit.
6. Using lies, gossip, slander, deception, and intrigue as tools of mobbing (it should be emphasized at this point that physical violence is a very rare element of mobbing behavior, which causes huge difficulties in providing evidence in cases concerning mental torment at work).
7. Deterioration of the health of the “victim” (so-called post-traumatic stress disorder – PTSD) caused by prolonged harassment (Chakowski 2004).

Mobbing is a specific type of violence. Since it includes all destructive actions, this phenomenon is included in social pathology. This approach to the problem prompts many researchers to take a closer look at this phenomenon and, as a result, it has led to the creation of a new concept that also applies to a wide range of aggressor's behaviors and their duration. As mentioned earlier, this phenomenon has been called mobbing and this is how the systematic form of psychological violence is defined, the perpetrators of which are the victim's colleagues, superiors or subordinates (Sidor-Rządkowska 2003, p. 81).

There is no single definition of mobbing that would be common to all researchers of this issue. Although the general characteristics of the phenomenon are similarly perceived by most authors dealing with this issue, based on the analysis of the definition of mobbing, it can be noticed that almost everyone presents it in their own way. Thus, there are descriptive definitions describing this phenomenon from the psychological perspective, definitions emphasizing the sociological nature of the phenomenon and finally definitions that place it in the context of threats in the workplace (Nowak-Lewandowska 2005, p. 56).

First, the concept of mobbing appeared in social sciences such as psychology and sociology. Taking into account various definitions, mobbing can generally be described as a form of “psychological violence”. Meanwhile, Heine Leymann described this term as psychological terror in the workplace, which involves a hostile attitude and unethical communication (the use of insults, slander, shouting, etc.) systematically maintained by one, or several people in relation to another, which in turn pushes the victim into a position that makes it impossible to defend himself. These activities are frequent (at least once a week) and continue over a longer period of time (at least six months). Due to the duration and the frequency of this abuse, it results in disturbances in the sphere of the victim's psyche, mental health and social functioning (Miedzik 2009, p. 252).

The legal definitions of mobbing draw attention to another aspect of the problem. According to T. Liszcz, mobbing can be described in a simplified way as “long-term mental abuse of an employee by an employer, supervisor or other employee” (Liszcz 2004, p. 121).

It is also worth quoting the definition given by Hans-Jurgen Kratz, which reads as follows: Mobbing is a sequence of negative actions directed over a longer period of time (at least for half a year and at least once a week) by a person or group of workers against a specific person (Jędrejek 2007, p. 59).

Therefore, it is not difficult to notice that mobbing is defined in various ways; nevertheless, all researchers dealing with the problem of mobbing agree on the basic nature of this phenomenon. Namely, they all are unanimous as to the fact that it is a systematic form of deliberate mental harassment, consisting in presenting hostile and unethical behavior towards one employee or group, causing the victim/victims problems in personal and professional functioning (Badura-Madej, Dobrzyńska-Mesterhazy 2000, p. 27).

Types of mobbing

Another issue related to mobbing concerns its types. Generally speaking, three basic types of mobbing can be distinguished in the workplace:

1. Horizontal mobbing, i.e. “employee against a colleague” – consists in taking hostile actions by a group of colleagues against a person whose otherness becomes the object of attacks (a female among men, a man among women, racial, religious or social identity, sexual preference, etc.). Sometimes the source of harassment is jealousy of someone who has something that others do not have, such as youth, education, wealth, beauty. In this type of mobbing, the role of the superior is difficult because he does not know how to behave. It very often happens that he does not take any action for fear of being accused of favoring the person harassed or terrorized by his colleagues.
2. Vertical mobbing, i.e. “subordinate against superior” – in this type of mobbing, the superior becomes the party persecuted by subordinates. It is an example of a boss who has no skills in managing people. His subordinates take all possible steps to discredit their superior, e.g. to take his place.
3. Inclined mobbing, referred to as diagonal mobbing, often called mobbing in advance, i.e. “superior against subordinate” – inclined mobbing, i.e. harassment of an employee by a superior is the most common form of mobbing. This phenomenon intensifies especially in times of recession, a difficult situation on the labor market, or times of high unemployment make the employee agree to anything in order to keep their job. Incline mobbing can take one of four forms:

- overload with duties – occurs when an employee is assigned tasks previously performed by several people, which exceed his capabilities,
- constant pointing out mistakes, grievances, excuses – it is expressed in unfounded criticism, interrupting utterances in half a word, in a raised tone of voice,
- issuing contradictory orders – occurs when the company has an unclear organizational structure or an employee has more than one supervisor,
- ignoring, isolating – it consists in isolating the employee from both tasks and colleagues, and occurs when the previous forms of mobbing have not brought the effect expected by the mobber.

In addition to the above-mentioned types of mobbing, there is one more, perhaps the most severe manifestation of mobbing activities, namely, sexual harassment in the workplace, i.e. sex mobbing (Szewczyk 2006, p. 258).

Human resource management as basis for mobbing behavior in selected organizations in the light of surveys

The survey method was used in the research on the causes of mobbing in selected organizations. It is used to collect preliminary, descriptive and quantitative information about the institution or phenomenon under study (Pilch 1998, p. 19).

The research methodology is based on the statistical analysis of surveys conducted in the surveyed institutions. It made it possible to observe the number of negative phenomena related to mobbing in these organizations.

To implement the selected method, the technique of a self-return questionnaire was used, understood as a method of collecting information consisting in the completion of special questionnaires, usually with a high degree of standardization, by the examined person or persons in the presence or more often without the presence of the person conducting the survey. In the case of the presented study, the survey questionnaire developed by the author of this article was used as the research tool.

The study was conducted in January 2020 in 6 organizations of an industrial and public administration nature in the city of Włocławek.

The aim of the study was to ascertain whether there is a relationship between the mobbing phenomenon in the surveyed organizations and the management styles used by the management staff in human resource management. Therefore, 193 questionnaires were distributed among employees.

Harassment (in all possible forms) is a fairly common problem wherever people are in a group. One of such places is the workplace. Harassment is nothing but persecution, deliberately hurting someone. It is repetitive, irrational behavior directed at another employee or a group of employees, which poses a threat to their health, including not only mental but also physical health. This type of behavior is most

often consists in ridicule, humiliation, intimidation or repression. It should be emphasized that harassment includes not only verbal but also physical attacks. One of the tools of repression may be the labor system where the supervisor in managing human resources uses or abuses his “power” against employees, in particular those who he believes may have problems defending themselves.

It is a phenomenon that is increasingly more common in the contemporary workplace. The scale of this phenomenon is confirmed by the results of the survey study.

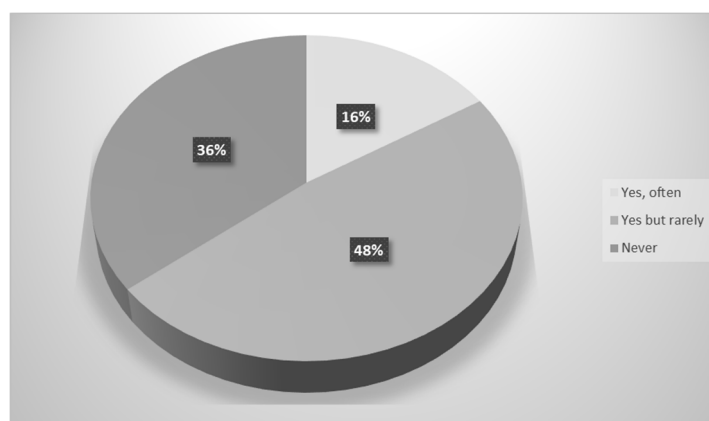


Figure 1. Harassment in the workplace

Source: Author's own study results

The data presented in *Figure 1* shows that the vast majority of respondents (64.3%) feel harassed in the workplace, of which 16.1% admitted that it happens often. 35.7% of the respondents declare an opposite opinion on this issue. The most common form of harassment used against employees was unfair criticism (17.7%) slightly less frequently, screaming/shouting (14.7%), unpleasant allusions (13.1%) and overburdening with an excessive number of duties (12.4%).

The spectrum of mobbing behavior is much wider than the pathological behavior indicated above. One of such behaviors, indicated by the respondents, is overloading employees with an excessive number of tasks, or on the contrary – not entrusting them with any duties, are fairly frequent manifestations of mobbing in the workplace. In view of the above, the respondents partaking in the survey were asked to comment on the problem formulated in this way.

The results of the conducted research showed that as many as 63.7% of all the respondents fall victim to the above-mentioned form of behavior, while 26.9% of this group admits that this type of mobbing is frequent. 36.3% of the respondents do not agree with this opinion. They claim that they have never been victims of this kind of harassment.

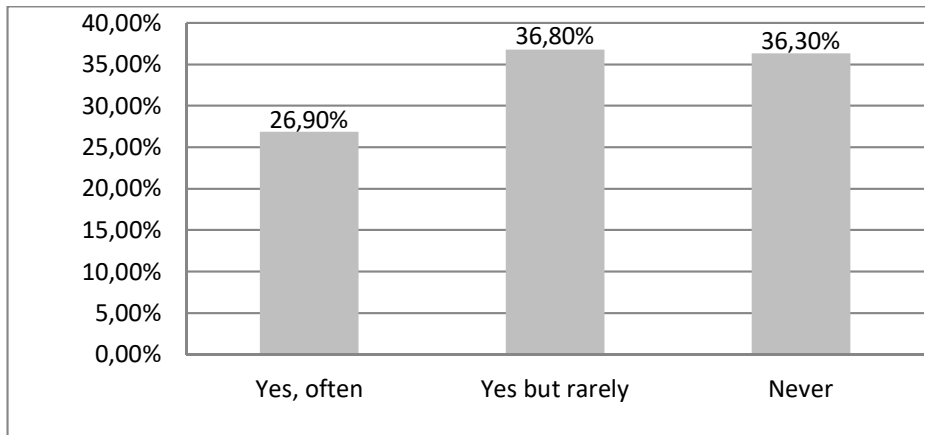


Figure 2. Excessive workload or not entrusting any tasks according to the opinion of the respondents

Source: Own study

In the face of discussing the issues of human resource management and the scale of mobbing pathology in organizations, the phenomenon of public criticism, humiliation and ridicule of employees in the workplace remains extremely important. We encounter this phenomenon quite frequently. It very often happens that an employee – a victim of mobbing does not have enough courage to oppose this type of activity. The situation in which the supervisor constantly criticizes, humiliates or ridicules an employee in the presence of colleagues or clients is another manifestation of mobbing in human resource management in organizations (*Figure 3*).

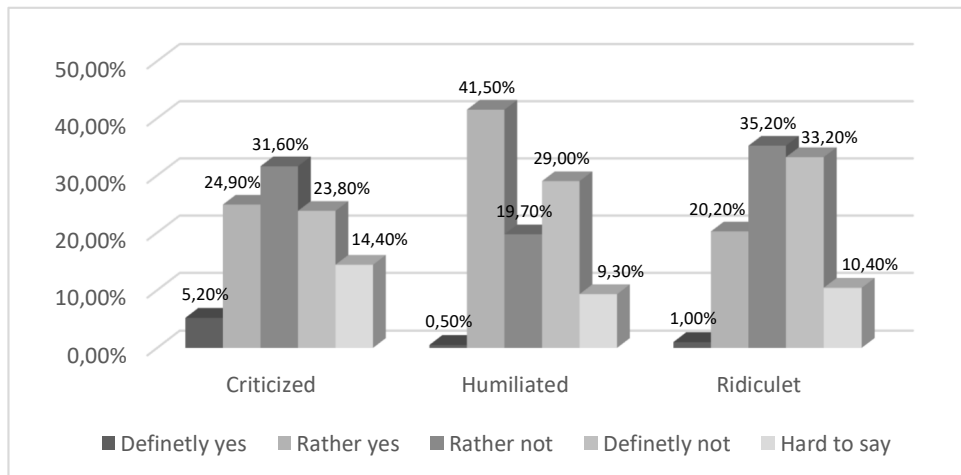


Figure 3. Frequency of public criticism, humiliation and ridiculed in the workplace in respondents' opinion

Source: Author's own study results

The data analysis shows that a fairly large percentage of the respondents (30.1%) admit that they are criticized either by their supervisor or by a colleague. Degrading at work is no stranger to 42.0% of the respondents, while 21.2% of the respondents have been the victims of public ridicule. In view of the above, a conclusion can be drawn that this type of mobbing behavior relatively often occurs in Polish enterprises.

When deciding to be employed in a company, and thus performing professional activities, every responsible person is aware that the tasks entrusted to him should be performed to the best of his ability. For this purpose, it is necessary to have appropriate qualifications. Moreover, professional work often requires the employee to make decisions. It is very important that they are taken properly because not only one's further professional career depends on it, but it may have far-reaching consequences for the functioning of the company. It depends on the professional position and the entrusted job position. This is possible only when the human resource management process in the enterprise that employs employees is functioning properly. However, if various types of irregularities appear in human resource management, then the competences and decisions made by employees may be questioned or ridiculed. In order to learn more about the discussed issues, the respondents were asked to comment on the discussed issue. The data presented in *Figure 4* shows that almost half of the surveyed employees (43.5%) admit that their competences or the decisions made by them were criticized. The opposite opinion is shared by 27.5% of all the respondents, while 29.0% say that they do not remember such behavior taking place in their company. It is difficult to say why this statement of the respondents results. Is it a result of the fact that they do not remember that such events took place or are taking place in their organization, or are they afraid to take a specific position on this issue?

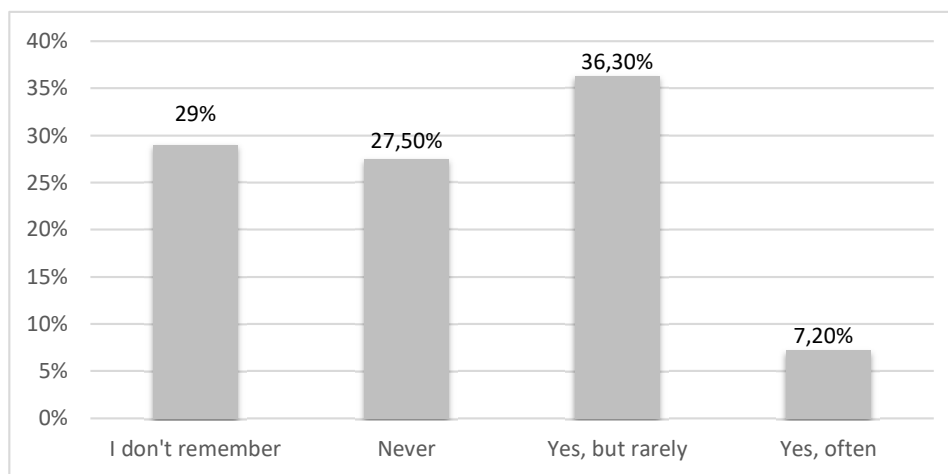


Figure 4. Mocking of decisions and professional competences in respondents' opinion

Source: Author's own study results

There is no doubt that the fact that an employer threatens to dismiss an employee from work always raises justified fear from the person at whom it is directed. Each of us gets chills at the very thought of losing a job and wonders what to do next, what to do to support ourselves and our family, where to look for a new job in the current situation on the labor market. Employers, aware of these concerns, use it in the process of human resource management against their employees, for example to force certain behaviors. In order to determine the incidence of the discussed situation, the respondents were asked to take a position on the discussed problem.

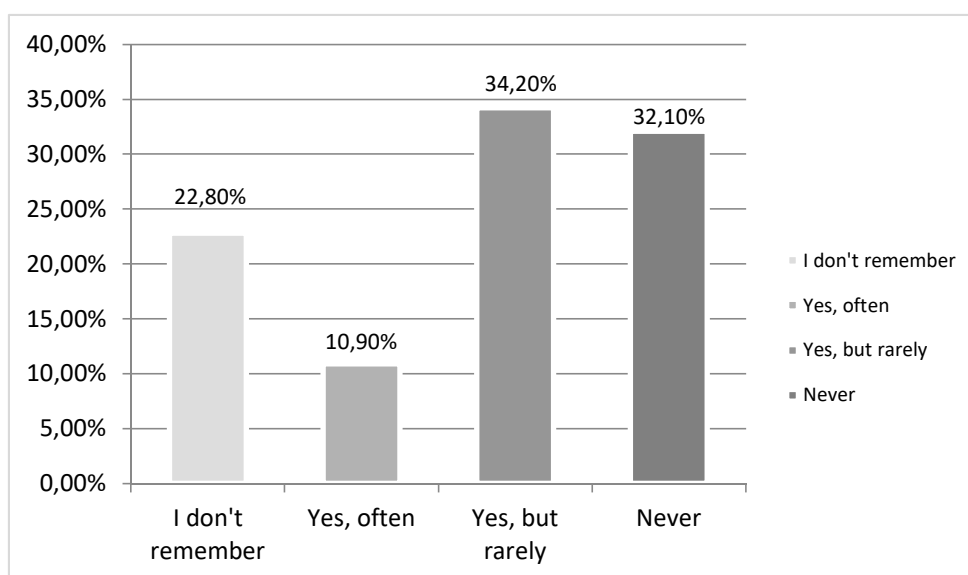


Figure 5. Threats of dismissal in respondents' opinion

Source: Author's own study results

The results of the research presented in *Figure 5* show that as many as 45.1% of respondents were threatened with dismissal. Such a situation was absent in 32.1% of respondents employed in institutions operating in the city of Włocławek. Meanwhile, 22.9% of the employees said they did not remember this happening. It can be presumed that the answer "I don't remember" is more evasive than the actual state.

Everyone will agree that health is the most precious human treasure. However, it should be remembered that health is not only the absence of disease, but also broadly understood physical and mental well-being. Nonetheless, there are situations in life when well-being is disturbed. This happens, for example, when an employee in human resource management is affected by the pathology of mobbing. The mobbing activities experienced by an employee may leave permanent and deep traces on his psyche. In connection with the above, the employees of the Włocławek enterprises

participating in the study were asked to respond to the discussed problem and answer the question: Have the respondents recently experienced health problems due to problems at work?

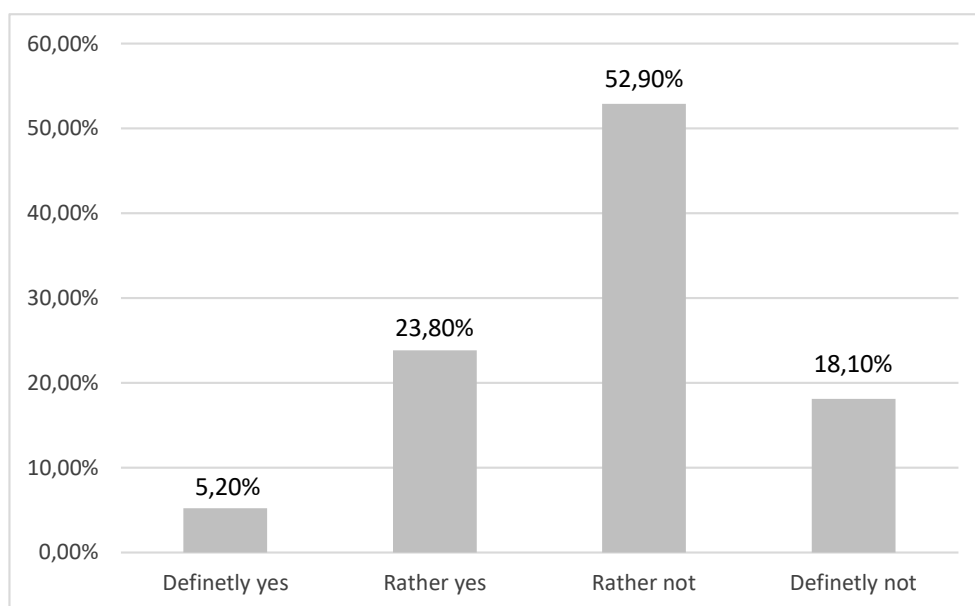


Figure 6. Impact of professional activities on health in respondents' opinion

Source: Author's own study results

The vast majority of employees declare that despite problems related to performing their professional work, they did not observe that their health has deteriorated recently (71.0% of respondents). On the other hand, 29.0% of the respondents have the opposite opinion on the discussed issue and said that they experienced health problems due to problems at work. Taking into account the content of the question, it could be assumed that the appearance of mobbing in human resource management will have a greater impact on the health of employees. Meanwhile, it turns out that these effects are not as severe as one might suppose. It is difficult to state unequivocally what causes this factual state. It can only be assumed that some people may not associate their health with the conditions and situation at work. It may also be the case that employees experiencing mobbing have learned to cope with the problem that affects them in some way. They try to dismiss the idea that problems at work can have negative health effects on them.

Later in the study, the problem of respecting the privacy of employees was addressed. Privacy is a fundamental human right. The employee has the right to privacy, and the employer is obliged to respect the employee's personal rights, including

the right to privacy. This right is also guaranteed by the European Convention on Human Rights, ratified by Poland in 1993. According to the provisions of that Convention, everyone has the right to respect for their private and family life (...) and their correspondence. “Everyone”, so that should not exclude employees. The forms of violating someone else's privacy in the workplace can be various, ranging from making fun of and slandering related to the personal and family life of an employee, through searching a desk, locker or clothes and ending with viewing or reading personal documents or an employee's notes. The results of the conducted research confirm the fact that such behaviors occur in human resource management in modern organizations.

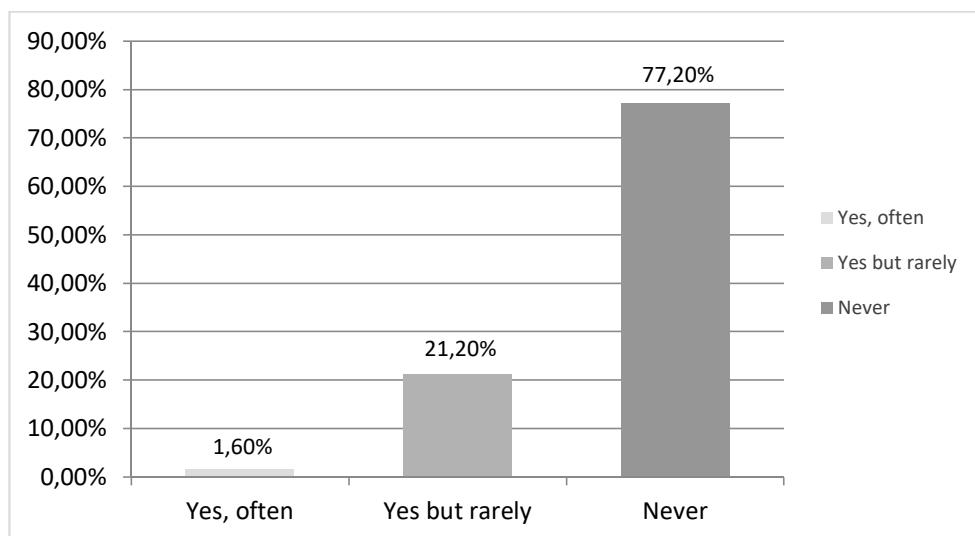


Figure 7. Violation of respondents' privacy in the workplace

Source: Author's own study results

The largest group among the respondents (77.2%) are employees who believe that their privacy at work has not been violated. 22.8% of respondents have an opposite opinion. The majority of the respondents claiming that their privacy has been violated state that the perpetrators of this act were their colleagues (5.6%). Subsequently, they mention their superiors (superiors) – 5.2%, while the smallest group are others (2.6%), that is security, cleaners, etc. The remaining percentage of 9.4% did not reveal the person violating their privacy.

There is a connection between violating an employee's privacy and forcing them to work overtime. Although the legislator allows the possibility of working after hours, this applies, nevertheless, to exceptional and justified situations. Unfortunately, in the labor market in Włocławek, abuse by employers in this respect are

quite frequent, and overtime work has become the rule. The fact that the legislator allows the possibility of working overtime does not mean that overtime work will become the rule. Forcing employees to work in excess of the amount specified in the employment contract and working overtime is the most common and at the same time the most burdensome form of exploitation.

A manifestation of mobbing behavior in human resource management is the fact that employees work beyond their strength, and often do not receive remuneration for this. The scale of the phenomenon is illustrated by the replies of the respondents who answered the question about receiving remuneration for overtime work (*Figure 8*).

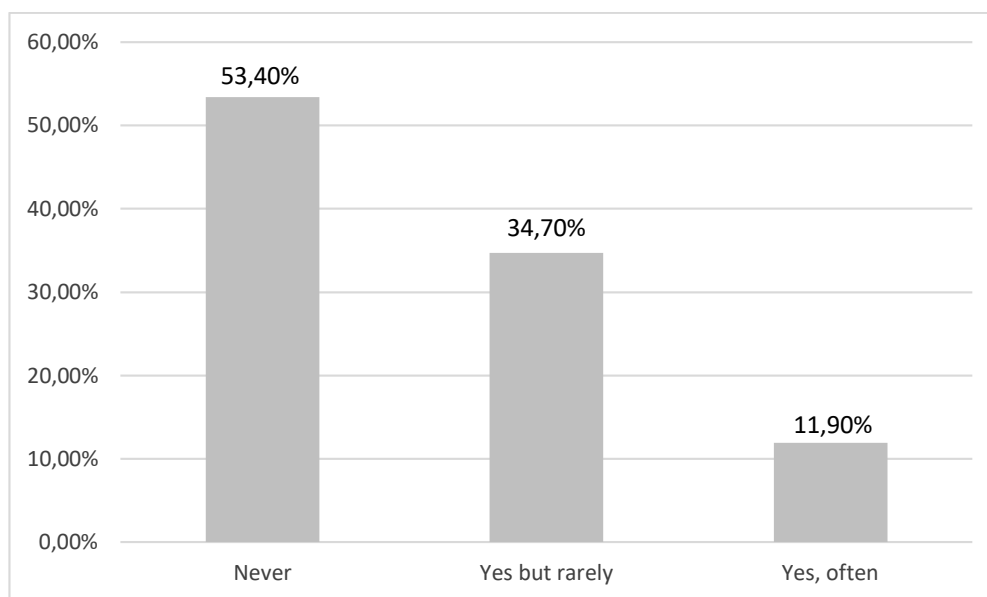


Figure 8. Incidence of working overtime without receiving due remuneration

Source: Author's own study results

The analysis of the research results show that almost half of the respondents (46.6% of all the surveyed employees) admit that they work overtime without receiving due remuneration, while 11.9% of this group claim that this situation occurs frequently. This problem does not concern 53.4% of people. This is a worrying situation, pointing to the violation of employee rights.

Work-related problems and the resulting increased stress can lead to various types of mental disorders: irritability, low self-esteem and a low level of tolerance, mental breakdown and exhaustion, general malaise, fatigue, headaches, problems with concentration and attention, sleep disorders, anxiety-depressive states, severe depres-

sion, psychosomatic symptoms, the use and abuse of psychoactive substances, symptoms post-traumatic stress (PTSD), reduced mental well-being, impoverished psychological functioning, emotional exhaustion, low quality of work, accidents at work, reduced functioning in the organization, lack of self-confidence, a decrease in work involvement, feelings of helplessness, alienation, shame, insecurity and humiliation, disturbances in social relations outside the workplace, conflicts in the family or even suicide attempts. All this is nothing but the effects of mobbing occurring in the process of human resource management in organizations. At this point, it is worth considering how often the feeling of mental breakdown, jitters and exhaustion accompanies the employees of the organizations under study. Therefore, the respondents were asked to comment on the above issue (*Figure 9*).

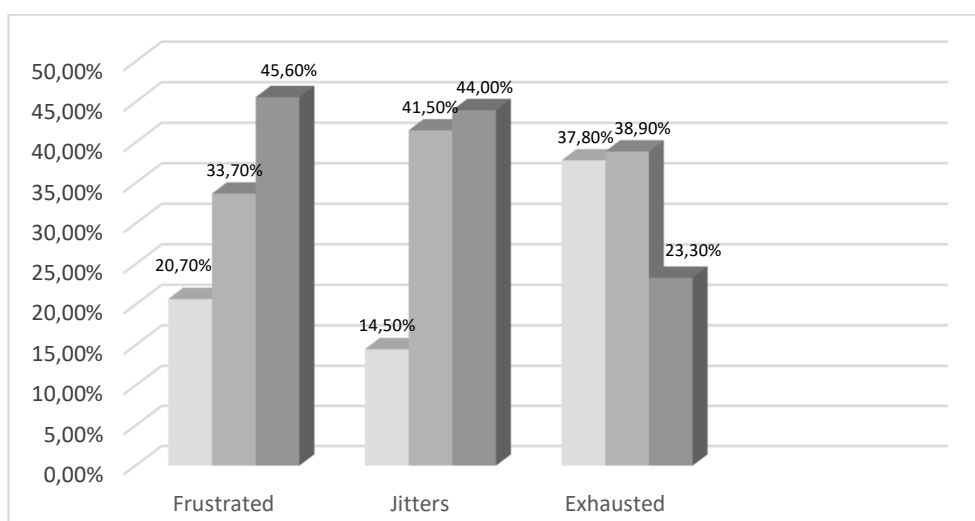


Figure 9. Feelings of feeling of mental breakdown, jitters, exhaustion after leaving work

Source: Own study

In enterprises in Włocławek, the vast majority of employees taking part in the survey, as many as 76.7%, say that after leaving work they feel exhausted by the prevailing atmosphere at work than by the tasks they perform. More than half (54.4%) declare that they feel broken and 56.0% – shaken. The above analysis clearly illustrates the adverse atmosphere in the companies where the study was conducted. This is a prerequisite for the emergence of pathological behaviors, e.g. mobbing. One of the manifestations of mobbing is harassment of the respondents in the workplace. The replies of the respondents show that 64.3% of all the surveyed employees feel harassed at work. This proves a significant degree of pathological behavior in the surveyed companies.

The above research analysis shows that the pathology of mobbing is a common phenomenon in companies in Włocławek in the human resource management process. Employees are not respected, their decisions and competences are often questioned, and their superiors and colleagues constantly criticize them. Superiors do not shy away from forcing employees to perform professional activities after hours without financial dues. The general atmosphere prevailing in the workplace of the respondents, it is so adverse that employees feel more exhausted by it than by their professional duties. Threats of dismissal from work also remain on the agenda.

Conclusions

Summing up, it should be stated that mobbing in human resource management is not only a pathological phenomenon – it is a phenomenon of a general social scope. After all, it can be found not only in the respondents' workplaces, but also in all areas of social life, and even where a person could expect asylum, i.e. at home. This proves the overwhelming and disturbing scale of this phenomenon. The study conducted in companies in Włocławek confirms that this type of behavior in the human resource management process is becoming an everyday practice. Therefore, it is worth considering how to prevent this type of pathological phenomena. Admittedly, legal solutions provide tools for the fight against this unfavorable phenomenon; however, it is a problem that is difficult to prove, and thus to solve. The main reason for such a state of affairs should be looked for in the consequences that are afraid of the mobbed people when they find out that they have fallen victim to mobbing. That is why it is so important that employers in the process of human resource management strive to discreetly detect mobbing behavior and address it promptly. In the first place, it would be advisable to consider how to counteract this pathology, and people affected by mobbing should be looked after by psychologists and support groups.

References

1. Armstrong M. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Badura-Madej W., Dobrzyńska-Mesterhazy A. (2000), *Przemoc w rodzinie – interwencja kryzysowa i psychoterapia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
3. Chakowski M. (2004), *Mobbing. Prawne ujęcie problemu* – www.knpp.uw.edu.pl
4. *Czym jest mobbing* – www.mobbing.pl
5. Krajewska A. (2001), *Awanse, których nie pragną*, „Profit”, nr 6.
6. Kratz H.J. (2007), *Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie*, Helion, Gliwice.
7. Jędrejek G. (2007), *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.

8. Leymann H. (1996), *The Content and Development of Mobbing at Work*, "European Work and Organizational Psychology", Vol. 5(2).
9. Leymann H., Gustafsson A. (1996), *Mobbing At Work and the Development of Post – Traumatic Stress Disorders*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", Vol. 5(2).
10. Liszcz T. (2004), *Prawo pracy*, LexisNexis, Warszawa.
11. Merecz D., Mościcka A., Drabek M. (2005), *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź.
12. Miedzik M. (2009), *Strategie zaradcze stosowane przez ofiary mobbingu w miejscu pracy*, "Praca i Zdrowie", nr 1.
13. *Mobbing w miejscu pracy – zagrożenie pozorne?*, Gazeta IT 9(39), 19 października 2005.
14. Nowak-Lewandowska R. (2005), *Godność pracownika – teoria a rzeczywistość*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 408. Prace Katedry Mikroekonomii", nr 10.
15. Pilch T. (1998), *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie "Żak", Warszawa.
16. Poździk R. (b.r.), *Stop wyzyskowi*, www.gci.drezdenko.pl
17. Premper V. (2002), *Mobbing am Arbeitsplatz – eine Folge ungeklärter Konflikte*, "Report Psychologie", Vol. 27(3).
18. *Przemoc w miejscu pracy*, Raport Gender Index – www.genderindex.pl
19. Sidor-Rządowska M. (2003), *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracownika*, "Zarządzanie zasobami ludzkimi", nr 2.
20. *Mały słownik języka polskiego* (2000), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Szewczyk H. (2006), *Molestowanie seksualne i mobbing w miejscu pracy lub w związku z pracą – nowe wyzwania dla polskiego prawa pracy*, "Praca i Zabezpieczenie Społeczne", nr 6.
22. *Trzeba zapewnić prywatność pracowników* – www.prawo.vagla.pl

PROBLEMY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE MOBBINGU W ORGANIZACJACH

Streszczenie: W artykule omówiono znaczenie mobbingu jako zjawiska patologicznego, które występuje w miejscu pracy. Zwrócono również uwagę na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi mogącego stanowić źródło powstawania zachowań mobbingowych w organizacjach. Przedstawiono różne podejścia do definiowania mobbingu oraz krótko opisano jego cechy charakterystyczne. Następnie skoncentrowano się na rodzajach patologii mobbingu występujących w organizacji. Na podstawie badań empirycznych wskazano na zarządzanie zasobami ludzkimi i jego związek z najczęściej występującymi przejawami patologicznych zachowań w miejscu pracy osób objętych badaniem ankietowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, przejawy mobbingu, mobbing, patologia



PROBLEMATYKA WYPADKÓW PRZY PRACY W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI W POLSCE

Michał Konopka¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Celem badawczym pracy jest prawna analiza wypadków przy pracy w Polsce. Uwagę skoncentrowano na regulacjach dotyczących występowania i procedur związanych z wypadkami przy pracy w Polsce. Określono w nim ustawową definicję wypadku przy pracy w oparciu o ustawodawstwo krajowe. Wykorzystano także orzecznictwo sądowe będące podstawą i kierunkiem interpretacji analizowanych przepisów i procedur prawnych. Rozpatrywana materia ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Wypadek przy pracy powoduje bowiem nie tylko odpowiedzialność pracodawcy, ale także negatywnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa na rynku.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo i higiena pracy, prawo pracy, wypadek przy pracy

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.05

Wprowadzenie

Praca jako przedmiot regulacji prawnych zajmuje jedną z najważniejszych pozycji w prawodawstwie polskim. Z uwagi na doniosłość pracy jako takiej w życiu człowieka oraz jej społeczną i ekonomiczną wartość ustawodawca dokonał regulacji prawnej ww. materii zarówno w sferze samego zatrudnienia, jak i sytuacji związanych z pracą, takich jak wypadki przy pracy. Potwierdzeniem tej tezy jest szeroki wachlarz aktów normatywnych regulujących nie tylko podstawy zatrudnienia i świadczenia pracy, ale także całą sferę zdarzeń, które mają miejsce w związku z wykonywaniem pracy. Analizowana materia podlega przede wszystkim ustawodawstwu krajowemu, ale także przepisom prawa międzynarodowego i wspólnotowego. Bardzo ważnym źródłem prawa jest orzecznictwo Sądu Najwyższego i sądów pracy. Sfera szeroko pojętego prawa pracy, w tym procedury postępowania dotyczące wypadków przy pracy, stanowią bardzo ważny element efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wprowadzanie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy jest nie tylko obowiązkiem wynikającym z przepisów prawa, ale także czynnikiem motywacyjnym dla pracowników, dla których bezpieczne warunki pracy są nie mniej ważne niż wysokość wynagrodzenia. Z kolei wysokie wskaźniki

¹ Michał Konopka, dr, michal.konopka@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0003-0458-689X

wypadków przy pracy negatywnie wpływają na postrzeganie przedsiębiorstwa przez potencjalnych inwestorów i klientów. Nie ulega więc wątpliwości, iż każdy pracodawca powinien być zainteresowany osiągnięciem wysokiego poziomu bezpieczeństwa i higieny w pracy, co wpływa na zminimalizowanie ryzyka zdarzeń kwalifikowanych jako wypadki przy pracy. Metodologia badań oparta została na analizie stwierdzonych i zgłoszonych wypadków przy pracy w latach 2017-2019 w Polsce. Sama definicja wypadku przy pracy przysparza wiele trudności interpretacyjnych, dlatego dokonano także prawnej analizy ustawowej definicji wypadku przy pracy w oparciu o literaturę przedmiotu i orzecznictwo sądowe. W artykule wskazano także kierunki działań w celu zminimalizowania zagrożenia w miejscu pracy.

Definicja wypadku przy pracy

Ustawowa definicja wypadku przy pracy została uregulowana w art. 3 Ustawy z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. 2009 nr 167 poz. 1322, z późn. zm.). Zgodnie z cytowanym przepisem „*wypadkiem przy pracy jest nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną powodujące uraz albo śmierć, które nastąpiło w związku z pracą*”. Z samej definicji jasno wynika, że na wypadek przy pracy składają się cztery główne elementy:

- nagłość zdarzenia,
- przyczyna zewnętrzna,
- związek z pracą,
- uraz lub śmierć jako skutek zdarzenia.

Bardzo istotne z punktu widzenia kwalifikacji prawnej zdarzenia jest to, że wszystkie wyżej wymienione elementy składowe muszą wystąpić jednocześnie, by można było zakwalifikować to zdarzenie jako wypadek przy pracy.

Wypadek przy pracy jest zawsze zdarzeniem nagłym, czyli takim, którego nie da się przewidzieć. W literaturze przedmiotu wskazuje się to zdarzenie jako zaskakujące, niespodziewane, nieoczekiwane (Florek, Zieliński 2009, s. 348). Pojęcie nagłości zdarzenia dotyczy momentu urazu, a nie nagłości przyczyny zewnętrznej. Chociaż zazwyczaj zarówno sam uraz, jak i przyczyna zewnętrzna występują razem (np. nagły wybuch czy pożar powodują natychmiastowy uraz), to czasami nagły uraz (np. w postaci utraty przytomności i upadku z wysokości) jest konsekwencją długotrwałego działania czynnika zewnętrznego (np. wydzielania trujących oparów). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zdarzenie nagłe nie trwa dłużej niż 1 dzień roboczy (8 godzin) (Jończyk 2001, s. 44). Podobnego zdania jest także Sąd Najwyższy, który w swoim orzeczeniu postanowił, że „*zdarzeniem nagłym jest takie zdarzenie, które przebiega w czasie nie dłuższym niż trwanie dnia pracy*”

(SN, II UKN 24/99). Ponadto SN uznał, iż „*cecha nagłości odnosi się do czasu trwania zdarzenia, a nie do czasu oddziaływania przyczyny zewnętrznej. Jednak kumulowanie się negatywnych dla zdrowia pracownika czynników i ich przerodzenie się w sprawczą przyczynę wypadku przy pracy nie musi przebiegać w ciągu jednego dnia pracy*” (SN, II UK 162/12).

Szczególną postacią wypadku przy pracy jest wypadek śmiertelny, który – zgodnie z definicją z art. 3 ust. 4 Ustawy z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych – jest wypadkiem, w wyniku którego nastąpiła śmierć w okresie nieprzekraczającym 6 miesięcy od dnia zdarzenia.

Nagle zdarzenie, w wyniku którego nastąpił uraz lub śmierć w związku z pracą, może być uznane za wypadek przy pracy tylko wówczas, gdy zostało spowodowane przyczyną zewnętrzną.

Ustawodawca nie określił katalogu zamkniętego sytuacji, które mogą być uznane za przyczynę zewnętrzną wypadku przy pracy. W literaturze przedmiotu podaje się przykładowo: działanie elementów ruchomych, luźnych, ostrych, wystających maszyn, urządzeń lub narzędzi, działanie zbyt wysokich lub zbyt niskich temperatur, działanie energii elektrycznej, działanie substancji chemicznych itp. (Krzyśków i in. 2015, s. 10). Katalog zdarzeń, które mogą być uznane za przyczynę zewnętrzną wypadku przy pracy, zawiera także orzecznictwo Sądu Najwyższego. Zgodnie z powyższym za przyczynę zewnętrzną można uznać:

- obciążenie fizyczne wynikające z przenoszenia ciężarów, chociaż ciężar nie przekraczał dopuszczalnych norm (SN, II UKN 419/00);
- nieudzielenie pierwszej pomocy (SN, UKN 444/98);
- niezapewnienie odpowiedniej opieki medycznej (SN, UKN 225/00);
- brak lub błędne orzeczenie co do braku przeciwwskazań do wykonywania określonej pracy (SN, UKN 49/00) (Krzyśków i in. 2015, s. 11).

Z powyższego wynika zatem, iż przyczyna zewnętrzna jest wywoływana zawsze czynnikiem niezależnym od uszkodzonego. W każdym przypadku musi być ona przyczyną sprawczą, bez której do zdarzenia by nie doszło, nie musi ona być jednocześnie jedyną przyczyną zdarzenia.

Wypadek przy pracy jest zdarzeniem pozostającym „w związku z pracą”. Oznacza to, iż zdarzenie musi nastąpić:

- w czasie wykonywania przez pracownika polecenia przełożonego;
- w czasie wykonywania przez pracownika czynności na rzecz pracodawcy, nawet bez polecenia;
- w czasie pozostawiania pracownika w dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem pełnienia obowiązku wynikającego ze stosunku pracy.

Z prawnego punktu widzenia „związek z pracą” ma charakter „miejscowy” i „czasowy”. Zatem pracownik ulega wypadkowi przy pracy, gdy znajduje się w określonym miejscu (miejscu pracy) i określonym czasie (czasie pracy). Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego „związek między nagłą i zewnętrzną przyczyną wypadku a pracą polega na miejscowym i czasowym bądź funkcjonalnym powiązaniu przyczyny doznanego uszczerbku na zdrowiu albo śmierci pracownika z wykonywaniem czynności zmierzających do realizacji zadań pracodawcy, do których pracownik zobowiązał się w umowie o pracę lub będących przedmiotem polecenia przełożonych albo nawet podjętych samorzutnie w interesie pracodawcy” (SN, II PK 80/12). Oznacza to, że kwalifikowane jako wypadek przy pracy może być także zdarzenie, które nastąpiło nie tylko podczas świadczenia obowiązków pracowniczych, ale także które nastąpiło „przy okazji” wykonywania obowiązków pracowniczych. Zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego „wypadek, jakiemu uległ pracownik w czasie godzin pracy podczas zabezpieczania na terenie zakładu pracy przed opadami atmosferycznymi motoroweru, którym dojeżdżał do pracy, jest wypadkiem przy pracy” (SN, II UKN 123/98). Z kolei pobicie zatrudnionego przez innego pracownika w miejscu i czasie pracy nie jest wypadkiem przy pracy, ponieważ nie miało związku z wykonywaniem czynności służbowych (SN, II PK 80/12). Jak wynika z powyższego, nawet w orzecznictwie Sądu Najwyższego występują orzeczenia niejednolite, zatem każde zdarzenie należy analizować osobno, biorąc pod uwagę konkretne okoliczności tego zdarzenia. Samo ustalenie związku między miejscem i czasem powstania zdarzenia może przysparzać w wielu przypadkach trudności interpretacyjnych. Co do zasady związek z pracą ma miejsce po przekroczeniu bramy zakładu pracy czy też wejścia na teren zakładu pracy, gdy zakład pracy nie jest ogrodzony. Co do zasady także opuszczenie terenu zakładu pracy powoduje zerwanie związku z pracą. Analizując związek czasowy zdarzenia z pracą, należy uznać, że rozpoczęcie pracy ma miejsce w chwili przystąpienia do pracy i trwa do momentu jej zakończenia. Wszelkie przerwy w pracy wynikające z organizacji pracy nie stanowią przeszkody w uznawaniu konkretnych zdarzeń za wypadki przy pracy, np. przerwy śniadaniowe, przerwy obiadowe czy czas korzystania z toalety.

Wypadki przy pracy w Polsce w latach 2017-2019

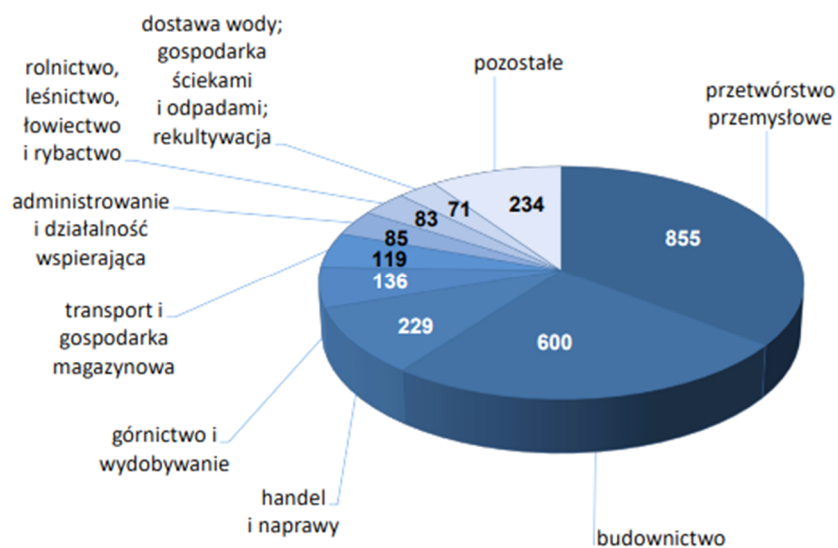
Według źródeł Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 roku w Polsce doszło do 2141 wypadków przy pracy. W ich wyniku poszkodowanych zostało 2412 osób, z których 267 poniosło śmierć, a 690 doznało ciężkich obrażeń ciała. W porównaniu z 2018 rokiem, gdy doszło do 2308 wypadków przy pracy, oraz rokiem 2017, gdy doszło do 2588 wypadków przy pracy, zauważalny jest spadek ogólnej liczby wypadków przy pracy w Polsce. Spadek ten wyniósł 7,23% w stosunku do roku 2018 oraz 17,27% w stosunku do 2017 roku. Liczba poszkodowanych w wypadkach przy pracy

w 2019 roku również jest niższa w porównaniu z rokiem 2018 (2491 poszkodowanych) oraz rokiem 2017 (2866 przypadków). Pozytywną informacją jest także spadek w 2019 roku liczby wypadków śmiertelnych (267 przypadków) wobec 298 przypadków w 2018 roku oraz 302 przypadków w 2017 roku. Liczby poszkodowanych w wypadkach przy pracy i wypadków przy pracy w latach 2017-2019 w Polsce zaprezentowano w Tabeli 1.

Tabela 1. Liczby poszkodowanych w wypadkach przy pracy i wypadków przy pracy w latach 2017-2019 w Polsce

Rok zaistnienia wypadku	Liczba zbadanych wypadków	Liczba poszkodowanych w wypadkach			
		Ogółem	w tym:		
			ze skutkiem śmiertelnym	z ciężkimi obrażeniami ciała	
2019	Ogółem	2141	2412	267	690
	w tym: zbiorowych	185	456	27	38
2018	Ogółem	2308	2491	298	825
	w tym: zbiorowych	161	344	23	27
2017	Ogółem	2588	2866	302	967
	w tym: zbiorowych	217	495	20	56

Źródło: (PIP 2020)



Rysunek 1. Liczby poszkodowanych w zbadanych przez PIP wypadkach przy pracy zaistniałych w 2019 roku według sekcji PKD

Źródło: (PIP 2020)

W 2019 roku najbardziej „wypadkową” branżą gospodarki w Polsce było przetwórstwo przemysłowe. Według danych Państwowej Inspekcji Pracy w ww. branży w 2019 roku doszło do 855 wypadków przy pracy. Drugie miejsce co do liczby wypadków przy pracy w 2019 roku zajęło budownictwo (600 wypadków), a trzecie miejsce handel i naprawy (229 przypadków). Liczby poszkodowanych w wypadkach zbadanych przez Państwową Inspekcję Pracy zaistniałych w 2019 roku według sekcji PKD zostały przedstawione na *Rysunku 1*.

Najwięcej ofiar śmiertelnych w 2019 roku pochłonęła branża budowlana (102 przypadki), 49 osób zginęło w wypadkach przy pracy w przetwórstwie przemysłowym, a w transporcie i gospodarce magazynowej życie straciły 23 osoby (PIP 2020). Dla porównania – w 2018 roku najwięcej ofiar śmiertelnych zanotowano również w zdarzeniach w branży budowlanej (70 przypadków), podczas pracy w przetwórstwie przemysłowym życie straciły 53 osoby, a w transporcie i gospodarce magazynowej 28 osób (PIP 2019, s. 24).

Kierunki działań w celu minimalizacji zagrożeń w miejscu pracy

Biorąc pod uwagę negatywne skutki wypadków przy pracy dla działalności przedsiębiorstw, należy określić kierunki działań w celu minimalizacji zagrożeń w miejscu pracy. Działania te mogą się różnić w zależności od branży przemysłu oraz od organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie. Niewątpliwie jednak muszą być wdrażane we wszystkich podmiotach zatrudniających osoby fizyczne niezależnie od podstawy zatrudnienia.

Działania, o których mowa, muszą uwzględniać specyfikę miejsca pracy oraz warunki wykonywania pracy. Inne działania będą pożądane podczas wykonywania pracy biurowej, a inne podczas prac na wysokości.

Kolejny kierunek działań mających na celu minimalizację zagrożeń w miejscu pracy dotyczy samej organizacji pracy. Można tu wymienić np.: elastyczne godziny wykonywania pracy, dopuszczalność przerw podczas pracy.

Istotny wpływ na minimalizację ryzyka wypadku przy pracy ma także zachowanie człowieka. Zatem okresowe prowadzenie szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy powinno stanowić niezbędny element strategii zarządzania personelem, jak i całym przedsiębiorstwem.

Potwierdzeniem ww. tez jest *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 r.*, według którego głównymi przyczynami ciężkich wypadków przy pracy w Polsce w roku 2019 były (PIP 2020, s. 25):

- przyczyny techniczne (16,4% zdarzeń),
- przyczyny organizacyjne (36% zdarzeń),
- przyczyny ludzkie (47,6% zdarzeń).

Wśród przyczyn technicznych wymieniono: wady konstrukcyjne lub niewłaściwe rozwiązania techniczne, wady materiałowe, niewłaściwy stan czynnika materialnego (PIP 2020, s. 26).

Na przyczyny organizacyjne składają się: niewłaściwa ogólna organizacja pracy, niewłaściwa organizacja stanowiska pracy, niewłaściwa eksploatacja czynnika materialnego (PIP 2020, s. 26). Należy jednak podkreślić, iż wskazane przyczyny organizacyjne nie mają charakteru katalogu zamkniętego. Oznacza to, że jedni autorzy zaliczają do tej grupy przyczyn wypadków przy pracy właściwy nadzór nad pracownikiem (Brown, Haugen 1998, s. 18), a inni autorzy tego czynnika do ww. przyczyn nie zaliczają (Bellamy, Geyer 2007, s. 18).

Dominującą grupę przyczyn wypadków przy pracy stanowiły w 2019 roku przyczyny ludzkie. W szczególności były to: nieprawidłowe zachowanie pracownika, niewłaściwe i samowolne zachowanie pracownika, lekceważenie i niezajomość przepisów BHP (PIP 2020, s. 27). Podobnie jak w przypadku czynników organizacyjnych, także przyczyny ludzkie nie mają charakteru katalogu zamkniętego. Ogólnie można przytoczyć za R. Studenskim, iż większość niebezpiecznych zdarzeń jest inicjowana przez ludzi w wyniku utraty kontroli nad zagrożeniem lub nad własnym zachowaniem (Studenski 1999, s. 143).

Podsumowanie

Prawna analiza wypadków przy pracy nie jest zadaniem łatwym. Z przeprowadzonych badań wynika, iż sama ustawowa definicja wypadku przy pracy nie wystarcza do prawidłowej kwalifikacji konkretnych zdarzeń jako wypadków przy pracy. Bardzo ważną rolę odgrywają tu orzeczenia Sądu Najwyższego i sądów pracy, które nie są jednolite. Nikt nie jest w stanie całkowicie wyeliminować wypadku, który jest nierozzerwalnie związany z pojęciem wypadku przy pracy, ale można minimalizować ryzyko niepożądanych zdarzeń. Jest to istotne przede wszystkim z punktu widzenia pracodawcy, który ponosi odpowiedzialność za przyczyny wypadków przy pracy. Zagadnienie minimalizacji ryzyka wypadkowego w pracy stanowi zatem jeden z wielu aspektów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem i może mieć istotny wpływ na sukces przedsiębiorstwa na rynku na przykład poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako bezpiecznego miejsca pracy.

Dane statystyczne wskazują na coroczny spadek liczby wypadków przy pracy, a co za tym idzie także spadek liczby ofiar tych wypadków. Należy jednak pamiętać, iż oficjalne dane Państwowej Inspekcji Pracy mogą nie oddawać w pełni stanu faktycznego, gdyż nie wszystkie zdarzenia kwalifikowane jako wypadki przy pracy są zgłaszane. Ponad 2000 wypadków przy pracy rocznie to jednak wciąż wysoka liczba,

która wskazuje, iż problemu bezpieczeństwa i higieny w pracy nie wolno lekceważyć, a jedyną strategią jest podejmowanie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa w zakładach pracy. Działania te powinny być spójne z przyjętą ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa i stanowić jeden z jego podstawowych elementów. W literaturze przedmiotu działania te noszą nazwę systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Obejmują one przeprowadzanie oceny ryzyka zawodowego oraz stosowanie wynikających z niego środków ochrony, a także szkolenia pracowników w zakresie BHP (Pawłowska, Pęciłło 2002, s. 4). Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy umożliwi nie tylko minimalizację liczby tytułowych wypadków przy pracy oraz chorób zawodowych, ale także zmniejszenie absencji chorobowej wśród pracowników oraz poprawę wydajności pracy. Wszystkie powyższe kierunki działań powinny stać się fundamentem wzorowej, pożądanej kultury organizacji, w której kultura bezpieczeństwa i higieny pracy miałyby priorytetowe znaczenie (Wrzesińska 2012, s. 579).

Literatura

1. Bellamy L., Geyer T. (2015), *Development of a Working Model of How Human Factors, Safety Management Systems and Wider Organisational Issues Fit Together*. *Health and Safety Executive 2007*, [za:] Skład A. (2015), *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 5, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/76802/2016010881549&BP_5_2015_17_21.pdf (dostęp: 16.04.2021).
2. Brown A., Haugene B. (1998), *Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding*, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, [za:] Skład A. (2015), *Przegląd czynników organizacyjnych istotnych w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Zarządzanie i Ekonomia”, nr 5, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/76802/2016010881549&BP_5_2015_17_21.pdf (dostęp: 16.04.2021).
3. Florek L., Zieliński T. (2009), *Prawo pracy*, wyd. 11, C.H. Beck, Warszawa.
4. Jończyk J. (2001), *Prawo zabezpieczenia społecznego*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
5. Krzyśków B., Ordysiński S., Pawłowska Z., Pęciłło-Pacek M. (2015), *Badanie wypadków przy pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/79611/Badanie-wypadkow-przy-pracy-podrecznik.pdf> (dostęp: 23.12.2020).
6. Pawłowska Z., Pęciłło M. (2002), *Co to jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy i jak go wdrożyć w przedsiębiorstwie?*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa, <http://archiwum.ciop.pl/9502> (dostęp: 23.12.2020).
7. PIP (2019), *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2018 r.*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/211637/Sprawozdanie%202018%20r> (dostęp: 23.12.2020).
8. PIP (2020), *Sprawozdanie z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2019 r.*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/229168/Sprawozdanie%202019.pdf#page=17> (dostęp: 23.12.2020).

9. Studenski R. (1999), *Zarządzanie bezpieczeństwem. Prawne, techniczne i psychologiczne zasady organizacji bezpiecznej pracy w małej i średniej firmie*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice.
10. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. 2009 nr 167 poz. 1322, z późn. zm.).
11. Wrzeńska J. (2012), *Czynnik ludzki jako determinanta występowania wypadków przy pracy*, [w:] Konieczny J. (red.), *Bezpieczeństwo zdrowia publicznego w zagrożeniach środowiskowych. Postępy metodologii badań*, Oficyna Wydawnicza Garmond, Poznań, www.studio-esse.pl/pub/czynnik-ludzki.pdf (dostęp: 16.04.2021).

PROBLEMS OF ACCIDENTS AT WORK FROM THE PERSPECTIVE OF COMPANY MANAGEMENT

Abstract: The paper goal of the work is to analyze accidents at work in Poland from a legal perspective. The special attention was fixed on analysis of the regulations and procedures related to work accidents in Poland. It presents the legal definition of an accident at work based on national legislation. It also uses judicial decisions as the basis and direction for the interpretation of analyzed legal provisions and procedures. The discussed issues are important from the point of view of company management. An accident at work causes not only the employer's responsibility but also has a negative impact on the company's image on the market.

Keywords: occupational health and safety, labor law, accident at work



ZASADY SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI. SZKIC PROBLEMATYKI

Daria Rogowska¹

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
Studium Doktorskie w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zasad skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Publikacja stanowi szkic problematyki. Zwrócono uwagę na pojęcie „motywowanie pracownika” z perspektywy wybranych definicji, przedstawiono zagadnienie motywowania jako jedną z podstawowych funkcji zarządzania, a także zaprezentowano fundamentalne zasady motywowania pracownika w świetle literatury przedmiotu. Niniejszy tekst ma charakter teoretyczny oraz przeglądowy, gdyż jako metodę badawczą użyto studiów literaturowych. Na potrzeby publikacji zastosowano także metodę studium przypadku, w ramach której przedstawiono motywowanie pracownicze na podstawie artykułów pochodzących z branżowego czasopisma „Business Insider”.

Słowa kluczowe: motywowanie, organizacja, pracownik

DOI: 10.17512/znpcz.2021.1.06

Wprowadzenie

Motywowanie pracownika to istotny proces z perspektywy aktywności zawodowej. Dlatego tak ważną sprawą wydaje się jego prawidłowy przebieg. Należy podkreślić, iż dobrze zmotywowany pracownik to pracownik zadowolony, co pozytywnie przekłada się nie tylko na to, jak wykonuje powierzone mu obowiązki zawodowe, ale też na jego zwiększoną wydajność, co z kolei jest korzystne dla organizacji. W artykule zwrócono uwagę na pojęcie motywowania z perspektywy wybranych definicji, a także zaprezentowano fundamentalne zasady motywowania w świetle literatury przedmiotu.

Celem artykułu jest przedstawienie zasad skutecznego motywowania pracownika w organizacji. Publikacja ma charakter przeglądowy. W niniejszej pracy wykorzystano metodę *Desk Research* polegającą na analizie wybranych danych i źródeł zastanych. W ramach wybranej metody przeanalizowano artykuły i inne opracowania literaturowe, których przedmiot stanowi zagadnienie motywowania. W tym ujęciu analizowano także wybrane zasoby on-line. W artykule wykorzystano metodę porównawczą i metodę jakościową, w ramach których przeanalizowano dostępne

¹ Daria Rogowska, mgr, dariarogowska1@wp.pl, ORCID: 0000-0001-8019-7365

artykuły on-line pod kątem tematyki niniejszej publikacji. W celu opracowania artykułu i treści w nim zawartych wybrano jakościową metodę badawczą. Zrezygnowano z hipotez.

Motywowanie z perspektywy wybranych definicji

Uzupełniając powyższe rozważania, warto przytoczyć stanowisko M. Kopertyńskiej, która przyjmuje, że fundamentalnym zadaniem motywowania w miejscu pracy powinno być oddziaływanie na zachowanie pracowników, ale przy jednoczesnym zastosowaniu takich oddziaływań, które zostaną w efekcie przez daną osobę aktywną zawodowo zamienione na spójne z celami danego zakładu pracy (Kopertyńska 2008, s. 18). R.W. Griffin zwraca uwagę, iż w przypadku gdy pracownik nie jest dostatecznie zmotywowany, zadaniem osoby zarządzającej organizacją jest przeanalizować, jaki jest powód tego problemu, i rozpatrywać go także w kontekście warunków środowiska pracy danej osoby (Griffin 2013, s. 453-458).

Jak słusznie zauważa S. Borkowska, motywowanie jest procesem, a proces ten należy utożsamiać ze świadomymi i celowymi działaniami. Motywowanie to zbiór działań, które dzięki odpowiednim warunkom mają pomóc w uzyskaniu realizacji wartości pożądanых przez osoby zarządzające organizacją (Borkowska 1985, s. 11). Według innej badaczki, X. Gliszczyńskiej, pojęcie motywowania można rozumieć jako świadome i zamierzone działania, ukierunkowane na wpływ na zachowania pracowników. Jednocześnie badaczka zaznacza, iż motywowanie pracowni-cze w swojej istocie powinno bazować na tworzeniu oraz stosowaniu ze strony kadr zarządzających takich bodźców, które w efekcie pozwolą na osiągnięcie założonych przez nich celów (Gliszczyńska 1981, s. 48).

M. Armstrong zakłada, że istoty procesu motywowania należy dopatrywać się w pewnym rodzaju wpływie na inne jednostki, aby pracownicy obrali kierunek przyjęty ze strony kadry zarządzającej w danej organizacji (Armstrong 2005, s. 107). Według T. Listwana termin „motywowanie” można definiować jako „docieranie do motywacji zatrudnionych i wywoływanie ich gotowości do określonych postaw czy zachowań” (Listwan 2010, s. 177-178).

Termin „motywowanie” w ujęciu J. Reykowskiego należy rozumieć jako proces, w którym następuje tzw. psychiczna regulacja. Na proces ten składa się kierowanie czynnościami zewnętrznymi, które w efekcie mają doprowadzić do realizacji wybranego zadania (Reykowski 1975, s. 131-132).

L.H. Haber przyjmuje, że motywowanie należy utożsamiać z procesem indywidualnym oraz z działaniami ze strony kadry zarządzającej danej organizacji. Nie bez znaczenia jest również wybór odpowiedniego sposobu kierowania. Aby motywowa-

nie dawało pozytywne efekty, należy brać pod uwagę również to, czego dany pracownik oczekuje, jeśli chodzi o miejsce, w którym jest aktywny zawodowo (Haber 1995, s. 144).

Badaczka Z. Juchnowicz zauważa, iż narzędzia motywowania są skuteczniejsze, jeśli wyznaczają je przejrzyste zasady spisane formalnie. Istotne jest także to, aby narzędzia motywowania obejmowały wszystkich pracowników organizacji (Juchnowicz (red.) 2014, s. 389). Według Z. Sekuły „narzędzia motywowania to zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania” (Juchnowicz (red.) 2014).

Narzędzia motywowania pełnią trzy funkcje (Juchnowicz (red.) 2014):

- Funkcja informacyjna, która w swojej istocie określać ma, czy komuś należy się nagroda motywująca, czy też nie.
- Funkcja tożsama z unikaniem kar, która ma postać wychowawczą i jej zadaniem jest określanie, na jakie zachowania mogą pozwolić sobie pracownicy w miejscu zatrudnienia.
- Funkcja dyscyplinująca, która dotyczy roli pracowników w organizacji oraz wykonania powierzonych im obowiązków zawodowych w narzuconym odgórnie terminie.

Narzędzia motywacyjne literatura przedmiotu definiuje jako grupę metod, reguł, stylów i form postępowania oraz koncepcji używanych w danej organizacji w zakresie motywowania pracownika. Na te wszystkie czynniki składają się działania ze strony kadry zarządzającej organizacji, które mają z kolei wpływać na stosunek do pracy i przełożonych oraz na świadomość pracowników, a także kształtować ich pozytywne zachowania względem wykonywanej przez nich pracy. Firma może czerpać z tego różne zyski, takie jak np. osiągnięcie wyników na wysokim poziomie. Dlatego by praca z narzędziami motywowania była efektywna, dobrze jest, żeby organizacja stworzyła zapis formalny składający się z zasad oraz procedur, które będą ogólnodostępne dla wszystkich pracowników organizacji, i dotyczący aspektów motywowania w danej organizacji (Juchnowicz (red.) 2014, s. 389).

Motywowanie pracownika jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania

Jak pisze T. Ogrzebac: „spośród wielu funkcji zarządzania organizacją najważniejszą rolę spełnia motywowanie, które ma na celu odpowiednie rozbudzenie motywacji i kierowanie nią tak, aby pracownicy angażowali się w swoją pracę i obowiązki” (Ogrzebac 2012, s. 56). Instrumentów motywowania jest wiele.

Motywacja w organizacji może przybierać również negatywną formę, ale nie wpłynie to pozytywnie na pracownika, bo pracownik może czuć się zagrożony. Z kolei motywacja o charakterze pozytywnym może przynieść o wiele lepszy efekt (Ogrzebacz 2012, s. 56).

Zarządzanie organizacją należy pojmować jako: „proces, w którym cała kadra zarządzająca daną firmą podejmuje szereg synchronicznych i spójnych ze sobą działań, które są ze sobą powiązane i nakładają się na siebie. Centralnym założeniem owych działań jest osiągnięcie pożądaných efektów. Do osiągnięcia danego celu w organizacji konieczne jest wykonanie ciągu pracy, która opiera się na określonych sposobach i jest realizowana za pomocą różnorodnych metod. Do głównych funkcji zarządzania należy: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie” (Krupski (red.) 2004, s. 37).

Motywowanie pracowników jest jedną z czterech wymienionych powyżej funkcji zarządzania. Jest również jednym z zadań zarządzania zasobami ludzkimi, którego fundamentalny cel stanowi ocenianie jednostki aktywnej zawodowo, pobudzanie jej do indywidualnego rozwoju, a także optymalizacji efektów jej pracy oraz zdobycie odpowiednich i spełniających różnego rodzaju wymagania pracowników, ale również ma służyć utrzymywaniu jednostek organizacji (Czarnecka 2011, s. 73).

Według E. Michalik można mówić o następujących funkcjach motywowania w zarządzaniu (Michalik 2009, s. 376):

- Dzięki procesowi motywowania pracownicy podejmują dodatkowe działania, które są determinowane ilościowo oraz jakościowo.
- Pracownicy dzięki motywowaniu mogą rozszerzyć swoje role w firmie poprzez podejmowanie trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych ról organizacyjnych.
- Proces motywowania generuje terminowość, dyscyplinę, pilność i obowiązkowość w wykonywaniu obowiązków zawodowych.
- Dzięki procesowi motywowania ma miejsce rozwój zawodowy osób zatrudnionych w organizacji.

Według A. Piotrowskiej motywowanie pracownicze spełnia w zarządzaniu zasobami ludzkimi ważne funkcje – motywowanie optymalizuje wydajność pracy. Ma także wpływ na sprawność pracowniczą i skuteczność w pracy. Pomaga również spełniać cele obrane przez kadrę zarządzającą. Gdy proces motywowania w organizacji nie działa tak jak powinien, wówczas można zauważyć negatywne skutki, a mianowicie istnieje potrzeba systematycznej kontroli pracowniczej, nierzadko rodzi się chaos w organizacji i dochodzi do eskalacji konfliktów (Piotrowska, Puchała 2012, s. 8).

Fundamentalne zasady motywowania pracownika w świetle literatury przedmiotu

Zasad skutecznego motywowania pracowników jest wiele. Literatura dzieli je różnorodnie. Wyróżnia podstawowe zasady, na jakich powinno opierać się motywowanie. Kadra zarządzająca danej organizacji, myśląc o motywowaniu, nie powinna zapominać, że za pomocą motywowania w organizacji ma dojść do ukształtowania jak najwyższego poziomu zaangażowania osób aktywnych zawodowo w danej organizacji, tak aby mogły one w pełni wykorzystać swoją wiedzę zawodową po to, aby organizacja osiągnęła korzyści. Należy podkreślić również, że motywowanie to proces, który generuje dodatkowe korzyści i nie powinien stanowić podstawy w funkcjonowaniu zawodowym jednostki.

Dla niektórych zespołów pracowniczych sposoby motywowania mogą być identyczne, nie muszą być kreowane oddzielnie, zaś dla grupy *key employees* warto skupić się na indywidualnych sposobach motywowania.

Następną zasadą, jaką warto przyjąć, jeśli chodzi o motywowanie pracownika, jest ta, iż działania w zakresie motywowania muszą być dokładnie przeanalizowane oraz odpowiednio skonstruowane. Powinny mieć również charakter strategiczny. Jeśli owe działania nie będą sensowne, wówczas lepiej ich zaniechać (Lipowska 2012, s. 47).

Kolejny autor wymienia trzynaście podstawowych zasad skutecznego motywowania pracownika, a mianowicie (Niemczyk, Mądry 2009, s. 19-20):

1. Motywowanie musi bazować na dobrze zbudowanej komunikacji.
2. Bardzo ważnym aspektem w motywowaniu jest zauważanie osiągnięć pracowniczych.
3. Etyczne współzawodnictwo działa motywująco na dane jednostki, jednak tylko w przypadku, gdy nie jest pozbawione zasad o charakterze etycznym.
4. Należy pamiętać, że prestiż jest siłą napędzającą, jeśli mowa o działaniach w zakresie motywowania pracowniczego.
5. Warto motywować w taki sposób, aby istniały różnorakie możliwości rozwojowe dla pracowników.
6. Należy pamiętać, że motywacja pracownicza nie ma charakteru ciągłego.
7. Trzeba zwrócić uwagę, że przynależność do zespołu działa motywująco.
8. Osoba, która motywuje grupy pracownicze, sama powinna być odpowiednio zmotywowana.
9. Zbiorowe założenie konkretnego celu działa motywująco.
10. Nie należy motywować pracowników lub grup pracowników, gdy nie ma celowości działań motywacyjnych.

11. Cele, które są postrzegane przez pracowników jako nieosiągalne, działają na jednostki demotywująco.
12. Korzystniejsze jest zaprzestanie działań motywowania, jeśli nie znamy potrzeb osób aktywnych zawodowo w danej firmie.
13. Proces motywowania musi być przeprowadzony w pozytywnej atmosferze.

Inny autor, M. Armstrong, zwraca uwagę na kilkanaście zasad dotyczących tego, jak należy działać, aby motywacja pracownicza utrzymywała się na odpowiednio wysokim poziomie. Według niego osoba odpowiedzialna za motywowanie powinna skupić się na bieżącym uzyskiwaniu informacji na temat celów, do jakich dążą zarówno pracownicy, jak i organizacja (Armstrong 2005).

Autor przyjmuje bowiem, że menedżerowie powinni zadbać o to, aby zespół, na którego czele stoją, zauważał zależność pomiędzy wynikami z tytułu wykonywanej przez nich pracy a uzyskaną nagrodą, gdyż sprawia to, że oczekiwania ze strony osób pracujących w danej jednostce stają się optymalne (Armstrong 2005). Badacz radzi, aby pracodawca systematycznie edukował menedżerów, liderów na temat praktycznych umiejętności w zakresie motywowania pracowniczego, a co za tym idzie systematycznie wspierał osoby, które są w danej organizacji odpowiedzialne za motywowanie pracownicze i stwarzał im możliwości do pozyskiwania najnowszej wiedzy na temat motywowania i jego dostępnych instrumentów, gdyż będzie to w rezultacie finalnym miało wpływ na efektywność pracy osób w organizacji.

Kadra zarządzająca według Armstronga musi systematycznie kreować zachęty o charakterze finansowym oraz systematycznie nagradzać dane jednostki aktywne zawodowo w organizacji, nie tylko przyznając nagrody finansowe. Według tego autora bardzo istotną rolę w procesie motywowania odgrywa również to, aby ludzie aktywni zawodowo w danej firmie otrzymywali stałe możliwości w zakresie rozwoju zawodowego. W ocenie autora korzystnie na wyniki i pracę wpływa samo oczekiwanie na pożądaną nagrodę. Osoby, które motywują innych pracowników, nie powinny bazować tylko na materialnych aspektach motywowania, ale również na motywacji werbalnej zbudowanej z uznania, pochwał (Armstrong 2005).

Według Z. Turowskiego przestrzeganie zasad niełatwego procesu motywowania pracownika pozwoli pracodawcy na zdobycie uznania w oczach zespołu, którym zarządza, zaś on sam pozna potrzeby załogi, którą dowodzi, co w konsekwencji przełoży się na zadowolenie obu stron i pozwoli na odpowiedni dobór narzędzi motywowania (Turalski 2018).

W *Tabeli 1* zaprezentowano skuteczne zasady (według A. Szałkowskiego) dotyczące motywowania pracowników (Szałkowski (red.) 2000, s. 75).

Tabela 1. Zasady motywowania osób aktywnych zawodowo

Zasada motywowania pracownika	Charakterystyka zasady
<i>Zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia</i>	Zgodnie z tą zasadą dla niektórych jednostek okazać się mogą nie przydatne motywatory materialne, ale np. potrzeba wykazania się czy zdobycia nowych umiejętności.
<i>Zasada kompleksowości i systemowości</i>	Zgodnie z tą zasadą motywowanie w danej organizacji powinno opierać się na systemie motywacyjnym i być działaniem dokładnie zaplanowanym.
<i>Zasada zróżnicowania</i>	Zasada ta przyjmuje, że motywowanie powinno mieć różnorodny charakter.
<i>Zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego</i>	Według tej zasady system motywowania powinien być skonstruowany w sposób zrozumiały i wyrazisty.
<i>Zasada stosowania odpowiedniej wielkości bodźca</i>	Ta zasada mówi o tym, że bodziec motywacyjny powinien być współmierny do wykonywanej pracy.
<i>Zasada proporcjonalności</i>	W myśl tej zasady nagroda powinna być proporcjonalna do efektów wykonanej pracy przez jednostkę.
<i>Zasada konsekwencji w stosowaniu bodźców</i>	Według tej zasady proces motywowania w danej organizacji powinien być notoryczny.
<i>Zasada motywowania pozytywnego</i>	Zgodnie z tą zasadą bodziec motywacyjny powinien mieć pozytywny charakter.
<i>Zasada stosowania bodźców niewielkiej odległości czasowej</i>	W myśl tej zasady nagrody przydzielone w ramach motywowania danego pracownika w organizacji nie powinny być przesadnie odłożone w czasie.
<i>Zasada stosowania bodźców materialnych i niematerialnych</i>	W systemie motywowania pracownika sporządzonym przez daną organizację powinno się wykorzystywać narzędzia motywowania o charakterze zarówno finansowym, jak i pozafinansowym.

Źródło: Opracowanie na podstawie (Szalkowski (red.) 2000, s. 75)

Dotychczasowe rozważania warto dopełnić, przedstawiając studia przypadków przygotowane na podstawie przeglądu wybranych artykułów, jakie pochodzą z czasopisma branżowego „Business Insider”, których przedmiotem jest motywowanie pracownice.

Studium przypadku nr 1. Opis przypadku. W 2014 roku w znanej firmie Microsoft zmienił się jej przywódca – Steve’a Ballmera zastąpił Satya Nadella. Zgodnie z dyspozycjami nowego szefa skierowanymi do pracowników Microsoft, przez okres 21 dni miała powstać wersja demonstracyjna funkcji, której prezentacja

miała nastąpić na światowej konferencji Microsoft's Worldwide Partner Conference. Zmiana przywódcy firmy łączyła się też z nowymi wymogami. Nowy przywódca wydał polecenie dwóm zespołom pracowniczym, które zajmowały się komunikatorem Skype, aby pracowały nad funkcją Skype'a, jaką jest rozpoznawanie mowy danej osoby w czasie rzeczywistym. Nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie fakt, iż wspomniane zespoły pracownicze na zaprezentowanie wersji demo miały 3 tygodnie. Ponadto szef narzucił jeszcze jedno zadanie swoim pracownikom, a mianowicie pracownicy mieli opracować funkcje polegającą na tym, iż mowa ludzka ma być tłumaczona w czasie rzeczywistym, podczas rozmowy poprzez znany Skype. „Historia ta stała się jednym z symboli tego, jak CEO Microsoftu potrafi inspirować i motywować swoich pracowników, oraz tego, że w 3 tygodnie można zrobić naprawdę wiele, jeśli pracownikom da się odpowiedniego lidera” (Wąsowski 2017).

Studium przypadku nr 2. Opis przypadku. W 1997 roku Steve Jobs ponownie powrócił do pracy w Apple, wówczas – ponieważ firma Apple borykała się z kłopotami finansowymi – natychmiast skupił się na działaniach, postanowił zmotywować pracowników do wytężonej aktywności zawodowej. Zorganizował zebranie ze wszystkimi czołowymi pracownikami firmy Apple, a następnie, sportowo ubrany, poprosił, aby zebrane na sali osoby odpowiedziały na zadane przez niego pytanie brzmiące: „Co z tą firmą jest nie tak?”. Odpowiedź jednak nie padła, wtedy Steve Jobs krzyknął do pracowników zebranych na sali: „Produkty! Co jest nie tak z naszymi produktami?”. Odpowiedzi jednak znowu nie było. Wtedy Jobs krzyknął otwarcie: „Nasze produkty są do kitu! Są nijakie!”. Aby dopełnić opis przedstawionej sytuacji, należy podkreślić, iż Steve Jobs niezwykle mocno angażował się w zadania zawodowe. Ponadto, gdy powrócił do firmy Apple mimo kłopotów zdrowotnych, z jakim się borykał, bowiem chorował wówczas na kamienicę nerkową, nieprzerwanie pracował co dzień po kilkanaście godzin na dobę, jednocześnie pracując w dwóch firmach, tj. w Apple oraz Pixar. „Jednak motywował pracowników obu firm, pojawiając się każdego dnia w biurze i inspirując ich do tworzenia najlepszych produktów, a oni szanowali go za to” (Smith 2020).

Studium przypadku nr 3. Opis przypadku. Pewien autokratyczny lider dużej fabryki z branży produkcyjnej, jednocześnie pracujący na stanowisku kierowniczym przez kilkanaście lat, nadzorujący osoby pracujące na liniach produkcyjnych, uważał, iż motywowanie słowne nie ma dla jego załogi żadnego znaczenia, wówczas pewna osoba doradziła mu, aby codziennie przez okres 3 miesięcy udzielał pozytywnego i konstruktywnego feedbacku na temat ich codziennej pracy zespołu, miał też zwracać uwagę na to, aby systematycznie rozmawiać z pracownikami i pytać ich o opinie w danej sprawie, tak by czuli swój współdział w poszczególnych sprawach firmy. Początkowo lider nie zauważał efektów wyżej wymienionych działań, a chwalenie danych pracowników okazało się dla niego niezwykle męczące, zaś

pracownicy byli widocznie zaskoczeni jego zachowaniem. Mimo początkowych obaw nie zrezygnował z wymienionych działań. Po upływie 3 miesięcy zaobserwował jednak u swoich pracowników nadzwyczaj pozytywne efekty, bowiem: „część osób doceniła jego zachowanie i na przykład gdy mieli zamówienie ponadprogramowe i ludzie musieli zostać, to ci, których wcześniej docenił, którzy poczuli się inaczej, pomogli mu. Wcześniej to się nie działo!” (Wąsowski 2016).

W Tabeli 2 zaprezentowano ogólne porównanie dotyczące kwestii, w których z trzech powyżej wymienionych studiów przypadku wykorzystano przytoczone wcześniej zasady motywowania.

Tabela 2. Zastosowanie wymienionych zasad motywowania w opisanych studiach przypadków

Zasada motywowania pracownika	Wykorzystanie zasady w przedstawionym studium przypadku
<i>Zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia</i>	✓ Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku ✓ Trzecie studium przypadku
<i>Zasada kompleksowości i systemowości</i>	✓ Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada zróżnicowania</i>	✓ Pierwsze studium przypadku Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego</i>	✓ Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada stosowania odpowiedniej wielkości bodźca</i>	✓ Pierwsze studium przypadku Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada proporcjonalności</i>	✓ Pierwsze studium przypadku Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada konsekwencji w stosowaniu bodźców</i>	✓ Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada motywowania pozytywnego</i>	Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada stosowania bodźców niewielkiej odległości czasowej</i>	Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku
<i>Zasada stosowania bodźców materialnych i niematerialnych</i>	Pierwsze studium przypadku ✓ Drugie studium przypadku Trzecie studium przypadku

Źródło: Opracowanie własne

- Na podstawie zaprezentowanych studiów przypadków można wywnioskować, iż:
- W procesie skutecznego motywowania pracowników ogromną rolę odgrywa czytelność przekazu kierowana do pracowników i jego szczegółowość. Pracowników motywują jasno wyznaczone cele i droga ich realizacji.
 - Kluczową rolę w motywowaniu pracowniczym odgrywa też sposób komunikatu, jaki płynie w stronę pracowników, innymi słowy: fundamentalnym czynnikiem skutecznego procesu motywowania są zachowania lidera.
 - Konkludując, warto podkreślić, iż Stave Jobs pozostawał otwarty na dialog z ludźmi, z którymi aktualnie współpracował, przy czym sam odważnie mówił o tym, co należy zmienić, ale jednak zwracał uwagę na potrzeby zgłaszane przez zespoły pracownicze, które budowały wspólnie z nim organizację.
 - Wspomniany Stave Jobs skutecznie motywował ludzi, także swoim pełnym uporem zachowaniem, mimo własnych kłopotów zdrowotnych nie podawał się w dążeniu do osiągnięcia przez siebie celu, pracował ponad normę, jednocześnie zyskując uznanie w oczach pracowników, którymi aktualnie zarządzał.
 - Na skuteczność procesu motywowania pracownika duży i pozytywny wpływ, jak wynika z prezentowanych przykładów, ma także współdziałanie pracownika w podejmowaniu decyzji zawodowych, zapoznanie się z jego opinią oraz punktem widzenia. Jak widać dzięki zaprezentowanym przypadkom, nie bez znaczenia jest również zauważanie ich pozytywnych cech, mocnych stron, które reprezentują w pracy, oraz ich konstruktywne, systematyczne docenienie ze strony lidera.

Znajomość wymienionych zasad odgrywa dużą rolę z punktu widzenia wspólczesnej organizacji, bowiem odpowiednio zmotywowany pracownik to osoba, której praca przekłada się na zyski dla organizacji. Zmotywowany pracownik to także człowiek wydajny, który działa na korzyść organizacji, a jego zachowania są podyktowane pozytywnymi bodźcami – motywatorami.

Podsumowanie

Na podstawie przeanalizowanej literatury, której przedmiotem jest m.in. motywowanie pracownicze, można wyciągnąć następujące wnioski. W procesie motywowania istotną rolę odgrywają nie tylko działania motywujące, prowadzone w kontekście przyznawanych nagród pracowniczych, ale także zachowania liderów zarządzających daną organizacją, co jednocześnie potwierdza, iż w zarządzaniu zasobami ludzkimi ważny aspekt odgrywa również psychologia zachowań rozpatrywana z perspektywy biznesowej. Proces motywowania jest bardzo istotną sprawą i, jak się okazuje, fundamentalną w umiejętnym zarządzaniu organizacją. Jednak jego specyfika jest złożona, bowiem na prawidłowość procesu motywowania składa

się kilka kluczowych zasad. Współcześnie istnieje cała gama metod i narzędzi motywowania pracownika. Mogą to być korzyści o charakterze finansowym czy materialnym, ale działania motywacyjne mogą bazować też na perswazji, zachęcie lub naganie.

Konkludując, należy zauważyć, iż dostępne metody zarządzania organizacjami dają cały wachlarz możliwości, jeśli chodzi o kwestię motywowania pracowników, jednak nieodpowiednio zmotywowany pracownik w efekcie może przyczynić się do pogorszenia jakości wykonywanej przez siebie pracy. Należy podkreślić, iż intensywny i dynamicznie zmieniający się rynek pracy generuje ciągle nowe możliwości w zakresie motywowania pracowniczego i kluczowym aspektem jest, aby proces ten był przeprowadzany z perspektywy indywidualnej oraz w sposób umiejętny, bowiem zadowolony pracownik to pracownik gotowy do działań, co jest także korzystne z perspektywy danej organizacji.

Literatura

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
2. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
3. Czarnecka A. (2011), *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
4. Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
5. Griffin R.W. (2013), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Haber L.H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo WPSB, Kraków.
7. Juchnowicz M. (red.) (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, PWE, Warszawa.
8. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
9. Krupski R. (red.) (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zarządzanie i Marketing”, nr 1.
10. Lipowska J. (2012), *Cele i zagrożenia motywowania pracowników w organizacji. Dlaczego motywowanie pracowników jest potrzebne i jak uniknąć najczęstszych błędów?*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(15).
11. Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
12. Michalik K. (2009), *Typologia czynników motywacji*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2.
13. Niemczyk A., Mądry J. (2009), *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Gliwice.
14. Ogrzebacz T. (2012), *Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Harasim W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa.

15. Piotrowska A., Puchała J. (2012), *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, nr 39, z. 407.
16. Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
17. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
18. Smith D. (2020), *Sprytne techniki manipulacji, które stosował Steve Jobs, by osiągnąć to, czego chciał*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/jak-motywowac-i-inspirowac-pracownikow-historia-ceo-microsoftu/ct8gx6m> (dostęp: 26.12.2020).
19. Szałkowski A. (red.) (2000), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
20. Turalski Z. (2018), *Motywowanie pracowników bezpośredniej obsługi klienta, zatrudnionych w oddziale banku detalicznego, będącego w trakcie fuzji*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 16, nr 3(2).
21. Wąsowski M. (2016), *Nawet w wiejskiej pracy można motywować ludzi. Trzeba tylko umieć*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/jak-motywowac-pracownikow-kryzys-motywacji-na-swiecie/10nvl6n> (dostęp: 26.12.2020).
22. Wąsowski M. (2017), *Jak prezes Microsoftu zainspirował dwa zespoły do „rozwiązania ważnego problemu ludzkości”*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/jak-motywowac-i-inspirowac-pracownikow-historia-ceo-microsoftu/ct8gx6m> (dostęp: 26.12.2020).

PRINCIPLES OF EFFECTIVE MOTIVATING AN EMPLOYEE IN THE ORGANIZATION. PROBLEM SKETCH

Abstract: This article presents the principles of effective employee motivation in the organization. The work is a sketch of the problem and highlights the concept of “employee motivation” from the perspective of selected definitions. It also discusses the issue of motivating as one of the basic functions of management as well as the fundamental principles of motivating an employee. This article is theoretical and presents a review of literature studies, which was used as the research method. Another method used was the case study method, which presented employee motivation based on articles from the industry journal “Business Insider”.

Keywords: motivating, employee, organization