



Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej

redakcja
Elena Mieszajkina
Mariusz Sobka

MONOGRAFIE

Aktywność przedsiębiorcza
w perspektywie indywidualnej
i organizacyjnej

Monografie – Politechnika Lubelska

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:

Agnieszka RZEPKA

Dyrektor CIN-T:

Katarzyna WEINPER

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena CHOŁOJCZYK

Karolina FAMULSKA-CIESIELSKA

Jarosław GAJDA

Anna KOŁTUNOWSKA

Katarzyna PEŁKA-SMĘTEK

Anna STROJEK

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna DUDZIŃSKA

Małgorzata FRANUS

Arkadiusz GOLA

Paweł KARCZMAREK

Beata KOWALSKA

Anna KUCZMASZEWSKA

Jarosław LATAJSKI

Tomasz LIPECKI

Zbigniew ŁAGODOWSKI

Joanna PAWŁAT

Lucjan PAWŁOWSKI

Natalia PRZESMYCKA

Magdalena RZEMIENIAK

Mariusz ŚNIADKOWSKI

Przedstawiciele honorowi:

Zhihong CAO, Chiny

Miroslav GEJDOŠ, Słowacja

Karol HENSEL, Słowacja

Hrvoje KOZMAR, Chorwacja

Frantisek KRCMA, Czechy

Sergio Lujan MORA, Hiszpania

Dilbar MUKHAMEDOVA, Uzbekistan

Sirgii PAWŁOW, Ukraina

Natalia SAVINA, Ukraina

Natia SHENGELIA, Gruzja

Daniele ZULLI, Włochy

Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej

redakcja

Elena Mieszajkina

Mariusz Sobka



POLITECHNIKA
LUBELSKA
WYDAWNICTWO

Lublin 2023

Recenzenci:

prof. dr. hab. Andrzej Miszczuk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
dr. hab. Teresa Bal-Woźniak, prof. uczelni (emerytowany profesor Politechniki
Rzeszowskiej)

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

ISBN: 978-83-7947-549-0

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej

www.wpl.pollub.pl

ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59

Druk: Agencja Reklamowa TOP Agnieszka Łuczak

www.agencjatom.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Przedmowa	7
1. Aktywność przedsiębiorcza w rozwoju ludzi i organizacji	
<i>Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka</i>	8
1.1. Wprowadzenie.....	8
1.2. Tematyka przedsiębiorczości w pracach naukowych profesora W. Sitko	9
1.3. Przedsiębiorczość – perspektywa indywidualna	11
1.4. Przedsiębiorczość – perspektywa organizacyjna	13
1.5. Tematyka przedsiębiorczości w prezentowanych badaniach	16
2. Postawy przedsiębiorcze młodzieży na terenach wiejskich i miejskich	
<i>Elena Mieszajkina, Katarzyna Świdorska</i>	21
2.1. Wprowadzenie.....	21
2.2. Przedsiębiorczość w ujęciu wielowątkowym.....	21
2.3. Postawa przedsiębiorcza i jej komponenty	24
2.4. Przedsiębiorczość młodzieży.....	27
2.5. Metodyka badań	29
2.6. Analiza postaw przedsiębiorczych młodzieży	31
2.7. Wspieranie przedsiębiorczości młodzieży	38
2.8. Podsumowanie.....	40
3. Koncepcja modelu biznesowego firmy kosmetycznej z wykorzystaniem metody benchmarkingu	
<i>Elena Mieszajkina, Karolina Kościelecka</i>	44
3.1. Wprowadzenie.....	44
3.2. Istota i struktura modelu biznesowego.....	45
3.3. Benchmarking jako metoda współczesnego zarządzania.....	47
3.4. Założenia metodyczne badań.....	49
3.5. Analiza możliwości i uwarunkowań założenia firmy kosmetycznej w regionie lubelskim	50
3.6. Koncepcja modelu biznesowego firmy kosmetycznej.....	59
3.7. Podsumowanie.....	61
4. Promocja zatrudnienia w dobie pandemii na przykładzie lokalnego rynku pracy	
<i>Barbara Mazur, Magdalena Zakrzewska</i>	64
4.1. Wprowadzenie.....	64
4.2. Zjawisko promocji zatrudnienia w ujęciu teoretycznym	64
4.3. Wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy	71
4.4. Metodyka badań	77
4.5. Rynek pracy w województwie lubelskim w świetle badań własnych	79
4.6. Podsumowanie.....	82

5. Wpływ poczucia koherencji na percepcję zmian w organizacji	
<i>Mariusz Sobka, Monika Górniak</i>	85
5.1. Wprowadzenie	85
5.2. Zmiana organizacyjna	86
5.3. Poczucie koherencji w oparciu o teorię Aarona Antonovsky'ego	91
5.4. Założenia metodyczne badań	97
5.5. Wyniki badań i ich analiza	99
5.6. Podsumowanie	105
6. Wpływ poziomu świadomości organizacyjnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją	
<i>Mariusz Sobka, Marcin Sikora</i>	109
6.1. Wprowadzenie	109
6.2. Istota świadomości	109
6.3. Świadomość organizacyjna	113
6.4. Założenia metodyczne badań	115
6.5. Wyniki badań i ich analiza	117
6.6. Podsumowanie	126
7. Specyfika technik perswazji używanych w handlu detalicznym w branży sportowej	
<i>Leszek Panasiewicz, Kamila Adamczyk</i>	129
7.1. Wprowadzenie	129
7.2. Perswazja i komunikacja perswazyjna	130
7.3. Techniki perswazyjne w handlu detalicznym	131
7.4. Metodyka badań	133
7.5. Techniki i taktyki perswazyjne w sprzedaży detalicznej	134
7.6. Podsumowanie	141
8. Wykorzystanie Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w działalności mikroprzedsiębiorstwa z województwa lubelskiego	
<i>Agata Myśliwiecka</i>	144
8.1. Wprowadzenie	144
8.2. Internet w działalności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne	145
8.3. ICT w działalności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne	146
8.4. Założenia metodologiczne badań	147
8.5. Analiza wyników badań	149
8.6. Podsumowanie	155
9. Marka osobista jako przejaw aktywności przedsiębiorczej	
<i>Agnieszka Walczak-Skałeczka</i>	157
9.1. Wprowadzenie	157
9.2. Istota budowania marki osobistej	157
9.3. Marka osobista jako narzędzie osób przedsiębiorczych	159
9.4. Założenia metodyczne badań	161
9.5. Marka osobista a postawa przedsiębiorcza – wyniki badań	162
9.6. Podsumowanie	164

Przedmowa

Oddajemy do rąk czytelników kolejną publikację prezentującą efekty współpracy naukowej pracowników Katedry Zarządzania i studentów kierunku Zarządzanie Politechniki Lubelskiej. Pierwszą monografię tego cyklu jej autorzy zadedykowali swojemu Profesorowi i Przyjacielowi Włodzimierzowi Sitko. Będąc twórcą i wieloletnim Kierownikiem Katedry Zarządzania, wprowadził On dobre praktyki zarządzania opartego na przedsiębiorczości, zaufaniu, kreowaniu przyjaznych stosunków wśród swoich podwładnych.

Przygotowując niniejsze opracowanie dotyczące przedsiębiorczości, kierowaliśmy się mottem życiowym Profesora – „nie bójmy się marzyć, bo wszystko zaczyna się od marzeń”. Przedsiębiorczość również zaczyna się od marzeń.

Prezentując drugą monografię z cyklu o przedsiębiorczości, stawiamy sobie za cel ukazanie wyników badań, zrealizowanych przez studentów Wydziału Zarządzania w ramach prac dyplomowych, promotorami których byli pracownicy Katedry Zarządzania. Znajdują się tu prace różnorodne tematycznie, jednakże wątkiem przewodnim łączącym poszczególne rozdziały jest przedsiębiorczość w ujęciu indywidualnym i organizacyjnym. Działania o charakterze przedsiębiorczym występują we wszystkich dziedzinach funkcjonowania ludzi i organizacji. Pokazują to przedstawione w monografii badania studialno-literaturowe oraz empiryczne.

Od samego początku istnienia Katedry Zarządzania badania jej pracowników dotyczyły zagadnień wszechstronnego rozwoju organizacji gospodarczych, publicznych oraz społecznych. Istnieje ścisły związek między przedsiębiorczością a zarządzaniem ukierunkowanym na rozwój. Działania o charakterze kreatywnym, twórczym sprzyjają szybkiemu wychwytywaniu i wprowadzaniu zmian, które zwiększają innowacyjność organizacji oraz pozwalają pracownikom podejmować odważne decyzje przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów.

Realizując prace naukowe, dydaktyczne oraz organizacyjne, pracownicy Katedry Zarządzania promują idee przedsiębiorczości i zachęcają studentów do kreowania postaw przedsiębiorczych. Edukacja w tym zakresie jest niezbędna, wspomaga bowiem zdobywane przez studentów odpowiednich kompetencji, kształtowanie przedsiębiorczego sposobu myślenia i działania. Wielu z nich już podczas studiów rozpoczyna karierę przedsiębiorcy.

Bogata historia przedsiębiorczości swoje źródła ma w znaczeniu tego zjawiska dla gospodarki i społeczeństwa. Mam nadzieję, że publikacja ta dostarczy czytelnikom wielu pożytecznych i inspirujących informacji oraz przyczyni się do powstania nowych, równie ciekawych prac dyplomowych oraz naukowo-badawczych.

Elena Mieszajkina

1. Aktywność przedsiębiorcza w rozwoju ludzi i organizacji

1.1. Wprowadzenie

Aktywność przedsiębiorcza zarówno ludzi, jak i organizacji została nazwana główną siłą generującą zatrudnienie oraz napędzającą wzrost gospodarczy i dobrobyt. Dlatego wśród przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania istnieje duże zainteresowanie tym, jak kształtować zachowania przedsiębiorcze, jak mierzyć i analizować ich konsekwencje². W wielu badaniach podkreśla się, że przewaga konkurencyjna i ponadprzeciętne wyniki finansowe wynikają z wysokiego poziomu przedsiębiorczości w działaniach biznesowych³. Nic więc dziwnego, że obecnie na całym świecie są wdrażane programy wspierania przedsiębiorczości, a przedsiębiorczy sposób myślenia staje się coraz bardziej ceniony. Termin „przedsiębiorczy sposób myślenia” odnosi się do procesów poznawczych, które znajdują odzwierciedlenie w świadomym zachowaniu, decyzjach i podejściu do zarządzania. Można więc przyjąć, że przedsiębiorczość to szczególnie typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, który polega na identyfikacji i wykorzystywaniu rozmaitych okazji do realizacji przedsięwzięć przynoszących efekty ekonomiczne lub pozaekonomiczne. Podobny pogląd na przedsiębiorczość prezentuje T. Kraśnicka: *„Przedsiębiorczość jest rozumiana jako szczególnie typ aktywności ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji, polegającej na wykorzystywaniu postrzeganych w otoczeniu okazji dzięki realizacji przedsięwzięć (o charakterze innowacji, tworzenia nowych organizacji lub rewitalizacji już istniejących), które przynoszą efekty ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne ich przedmiotom oraz otoczeniu”*⁴. W badaniach Global Entrepreneurship Monitor (GEM) podkreśla się, że przedsiębiorczość jest terminem bardzo pojemnym, mającym wieloznaczeniowy charakter. Definiuje się to pojęcie jako: *„każdą próbę tworzenia nowej firmy lub nowego przedsięwzięcia, taką jak samozatrudnienie, nowa organizacja gospodarcza, ekspansja istniejącej organizacji, dokonaną przez jednostkę, zespół ludzi lub istniejącą organizację”*⁵.

¹ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

² P. Wong, Y. Ho, E. Autio, *Entrepreneurship, innovation and economic growth. Evidence from GEM data*, „Small Business Economics” 2005, vol. 24, iss. 3, s. 335–350.

³ Z.J. Acs, L. Szerb, E. Autio, *Global entrepreneurship and development index*, Edward Elgar, Cheltenham 2013, s. 1–2; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 44–50; S.-G. Toma, A.-M. Grigore, P. Marinescu, *Economic development and entrepreneurship*, „Procedia Economics and Finance”, 2014, no. 8, s. 436–443.

⁴ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002, s. 54–55.

⁵ A. Tarnawa (red.), *Raport z badania przedsiębiorczości Global Entrepreneurship Monitor Polska 2022*, PARP, Warszawa 2022, s. 18.

Wspieranie przedsiębiorczości, stworzenie sprzyjających jej uwarunkowań oraz kształtowanie innowacyjnych, kreatywnych i aktywnych postaw ludzi stanowi podstawę rozwoju i trwałego wzrostu gospodarczego regionów i krajów. Obserwacja i analiza tendencji rozwojowych w wysoko rozwiniętych krajach na przestrzeni lat wskazuje na coraz większe zaangażowanie w procesy przedsiębiorcze tak poszczególnych ludzi, jak i rządów. Każdy człowiek ma potencjał do prowadzenia własnej działalności gospodarczej, do bycia twórczym pracownikiem organizacji, ale niektórzy go nie wykorzystują. Przyczyny są różne – obawy, brak wiedzy, niesprzyjająca sytuacja rodzinna, a często po prostu przyzwyczajenie się do rutyny, brak chęci samodzielnego działania. Niska aktywność przedsiębiorcza mieszkańców może prowadzić do wielu problemów społeczno-gospodarczych, takich jak ubóstwo, bezrobocie, zacofanie technologiczne, które blokują zrównoważony wzrost gospodarczy kraju. By zapobiec takiemu niebezpieczeństwu, należy stworzyć odpowiednie warunki pozwalające na przekształcanie pasji i pomysłów w rzeczywiste przedsięwzięcia biznesowe. Ważne jest także promowanie zachowań przedsiębiorczych pracowników przez kierownictwo organizacji⁶.

Przedsiębiorczość jest złożonym, wielowymiarowym i interdyscyplinarnym zjawiskiem występującym we wszystkich sferach działalności ludzi. Przybiera ona wiele różnych form i postaci, w związku z czym można wyodrębnić różnorodne, niekiedy bardzo odmienne jej typy. Z perspektywy osoby podejmującej realizację przedsięwzięć wyróżnia się przedsiębiorczość indywidualną i intraprzsiębiorczość⁷. Prezentowana publikacja przedstawia wyniki badań studialno-literaturowych i empirycznych w każdym z tych wymiarów.

1.2. Tematyka przedsiębiorczości w pracach naukowych profesora W. Sitko

W. Sitko w swojej działalności naukowej, dydaktycznej oraz praktycznej nie tylko badał zjawisko przedsiębiorczości, lecz także prezentował postawę przedsiębiorczą. Wiele jego publikacji oraz wystąpień publicznych dotyczyło tej bardzo pojemnej tematyki. Szczególną uwagę poświęcał przedsiębiorczości akademickiej.

Fragmenty z publikacji naukowych W. Sitko na temat przedsiębiorczości:

- O znaczeniu przedsiębiorczości:

„Pojęcie przedsiębiorczości zrobiło w ostatnich latach wielką karierę. Jest odnawiane we wszystkich przypadkach, a jej wartość doceniana jest nie tylko w działalności stricte gospodarczej, ale także administracyjnej, naukowej, ochrony zdrowia, a nawet w życiu prywatnym. Zwraca się uwagę, by wszystkie ludzkie działania były lub przynajmniej miały cechy przedsiębiorcze. Jest wiele zmieniających się uwarunkowań, które powodują, że postrzeganie, jak też

⁶ S. Bhargava, *Towards Entrepreneurship Development in the 21st Century*, [W:] S. Bhargava (ed.), *Developmental Aspects of Entrepreneurship, Response Books*, Los Angeles 2007, s. 22.

⁷ E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 75.

definiowanie przedsiębiorczości ewoluuje. Szereg zjawisk nieznanych w przeszłości dzisiaj określa nasz stosunek do przedsiębiorczości”⁸.

„Znakomicie zdajemy sobie sprawę z tego, że gospodarczy, ale w ogóle i cywilizacyjny rozwój najbogatszych krajów świata powstał dzięki przedsiębiorczości. Znaczenie przedsiębiorczości doceniły też inne rozwijające się kraje. Jest ona też szansą dla Polski. Przedsiębiorczość rozwijała się w swoich początkach żywiołowo i towarzyszyła największym osiągnięciom człowieka nie tylko gospodarczym, obecnie doczekaliśmy się bardzo bogatej literatury ukazującej przedsiębiorczość z różnych punktów widzenia. Bo też przedsiębiorczość jest wielowątkowa. Można ją rozpatrywać w ujęciu makro- w kontekście państwa, narodu, ale też w odniesieniu do organizacji gospodarczych, a także w odniesieniu do poszczególnych obywateli”⁹.

– O intraprzsiębiorczości:

„Organizacja przedsiębiorcza charakteryzuje się elastycznością i nastawieniem na wprowadzenie zmian we wszystkich obszarach działalności. Zmiany te są reakcją na pojawiające się symptomy w otoczeniu, jak też próbą kształtowania potrzeb rynkowych. Nie byłoby to możliwe bez organicznych struktur, odpowiedniego stylu kierowania i pobudzania pracowników poprzez system zachęt i nagród, odpowiedniego systemu szkolenia i doskonalenia. Przedsiębiorczość pracowników jest szczególnie ważna i pożądana”¹⁰.

– O przedsiębiorczości akademickiej:

„Konieczność szerokiego i trwałego połączenia uczelni i środowiska akademickiego ze sferą przedsiębiorczości nie wywołuje już wahań, rozterek czy wątpliwości. Taki mariaż z gospodarką jest opłacalny dla wszystkich. W biznesie można sprawdzić użyteczność swojej wiedzy i pomysłów i mieć z tego korzyści materialne. Ale i doświadczenia biznesowe mogą zaowocować pomysłami na nowe badania. Z kolei dla uczelni – jako instytucji – związek z biznesem może być źródłem finansowym, naukowych inspiracji i prestiżu”¹¹. „Stworzenie systemowego modelu przedsiębiorczości akademickiej w określonym regionie wymaga bardzo wielu przemyślanych i skoordynowanych działań podporządkowanych pewnej wizji strategicznej... Dla rozwijania i wspierania lubelskiej przedsiębiorczości akademickiej najważniejszym będzie systemowe podejście do całego zagadnienia oraz konsekwencja

⁸ W. Sitko, E. Mieszkajkina, *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 178.

⁹ W. Sitko, *Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreacji strategii rozwoju miasta Lublina*, „Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, 2011, nr 171, s. 345.

¹⁰ W. Sitko, E. Mieszkajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy”, 2011, nr 9 (1066), s. 139.

¹¹ W. Sitko, *Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie – WySPA Przedsiębiorczości*, [W:] Z. Pastuszek, A. Selwa (red.), *Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. 10 lat 1998–2008*, Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2008, s. 12.

w realizacji przyjętej strategii. Technopolis może zmienić oblicze Lubelszczyzny wkomponowując w atrakcyjny krajobraz regionu wysoki standard życia zbudowany na bazie biznesu intelektualnego”¹².

Przez wiele lat, będąc Kierownikiem Katedry Zarządzania, W. Sitko dawał pracownikom przykład i zachęcał do przedsiębiorczości w myśleniu i działaniu.

1.3. Przedsiębiorczość – perspektywa indywidualna

Z przedsiębiorczością indywidualną mamy do czynienia, kiedy osoba fizyczna podejmuje działalność gospodarczą na własny rachunek i na własne ryzyko, samodzielnie kieruje swoim biznesem, ponosi pełną odpowiedzialność za jego rozwój, ale też dysponuje wszystkimi profitami i korzyściami. Jeśli przedsiębiorca odniesie sukces, uzyskuje nagrody finansowe i pozafinansowe. Aspekt finansowy dotyczy zdolności przedsięwzięcia do przetrwania i rozwoju poprzez generowanie zysku oraz wzrostu zasobów majątkowych i kapitałowych. Nagrody niefinansowe to satysfakcja z osiągnięć, wolność i niezależność, poczucie kontroli swojego przeznaczenia, uznanie i nawet sława.

Dzięki inicjatywie i kreatywności przedsiębiorców nie tylko pojawiają się nowe produkty, ale tworzone są od podstaw całe branże i rynki. Odkrywane są nowe i niewykorzystywane dotąd zasoby, nowe technologie, produkty, usługi, metody organizacji i zarządzania. To poczynania przedsiębiorców decydują o konkurencyjności gospodarki na światowych rynkach, o poziomie bogactwa kraju i ludzi.

Wśród osób podejmujących decyzję o rozpoczęciu indywidualnej działalności gospodarczej wyróżnić można¹³:

1. Klasycznych przedsiębiorców, którzy tworzą przedsiębiorstwo od podstaw, rozwijają je, zarabiają w ten sposób na życie i czerpią z tego satysfakcję zawodową. Działalność gospodarczą zakładają przede wszystkim w celu osiągnięcia zysku. Zwiększenie potencjału i wartości biznesu jest dla nich ważniejsze niż osobiste plany i marzenia.
2. Lifestyle przedsiębiorców, którzy są zmotywowani głównie przez chęć realizacji marzeń, wizji, pasji. Własny biznes traktują jako sposób zapewnienia im i ich rodzinom środków finansowych na zadowalającym poziomie, aby umożliwić realizację wybranego stylu życia. Potrafią poświęcić rozwój działalności dla realizacji swoich planów osobistych.
3. Przedsiębiorców outsourcingowych, którzy zamienili zatrudnienie z etatu na własną działalność, a ich głównym klientem jest były pracodawca. W dużym stopniu sami decydują o sposobie realizacji zadań wyznaczonych do

¹² W. Sitko, *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [W:] W. Sitko (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, System-Graf Drukarnia, Lublin 2009, s. 13, 17.

¹³ J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 49–51; A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 37; M. Rimmington, A.J. Morrison, C. Williams, *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 13; E. Mieszajkina, *op. cit.*, s. 79.

wykonania, mogą się zatem wykazać większą kreatywnością i stosować własne pomysły na organizację swojej pracy, a także podjąć współpracę z innymi przedsiębiorcami.

Motywy działania przedsiębiorców indywidualnych ze wszystkich trzech grup nie różnią się znacząco, mogą stanowić mieszankę motywów ekonomicznych i pozaekonomicznych¹⁴.

Od 2011 r. w Polsce realizowane są badania w ramach projektu GEM. Głównym jego celem jest analiza aktywności przedsiębiorczej ludzi na świecie oraz uwarunkowań jej rozwoju. W ostatniej edycji Raportu przedstawiono dane za 2021 r. dla 47 państw. Kluczowe wnioski dla Polski są następujące¹⁵:

- Nieco ponad połowa Polaków (55%) uważa, że własna działalność gospodarcza jest dobrym sposobem na zrobienie kariery (spadek o 5% w stosunku do 2020 r.).
- Opinię, że przedsiębiorcom, którzy odnieśli sukces w biznesie, należy się uznanie podziela 66% osób (wzrost o 6% w stosunku do 2020 r.).
- Tylko 38% osób potwierdziło, że dostrzega w mediach publicznych i Internecie treści poświęcone przedsiębiorcom, którzy odnieśli sukces (spadek o 3% w stosunku do 2020 r.).
- Odsetek osób uważających, że założenie działalności gospodarczej w Polsce jest proste, jest dość wysoki (64%, w 2020 r. – 59%).
- Pandemia COVID-19 osłabiła intencje przedsiębiorcze Polaków, tylko 3% osób niezaangażowanych w prowadzenie działalności gospodarczej planuje w ciągu najbliższych trzech lat rozpocząć własny biznes (spadek o 2% w stosunku do 2020 r.). Prowadzenia działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaprzestało 4,5% przedsiębiorców (3,4% w 2020 r.), 51% osób jako główny powód wskazało pandemię.
- 60% osób deklaruje posiadanie wystarczających umiejętności i wiedzy do prowadzenia biznesu (bez zmian w stosunku do poprzedniego roku).
- 43% Polaków przyznaje, że choć widzą szanse biznesowe, obawiają się porażki, a ryzyko nieosiągnięcia sukcesu zniechęca ich do założenia własnej działalności (wzrost o 2% w stosunku do 2020 r.).
- Głównym motywem do zakładania działalności jest chęć wzbogacenia się i osiągania wysokich dochodów (62% osób – wzrost o 9% w stosunku do 2020 r.).
- W 2021 r. W Polsce nie nastąpiła poprawa uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w porównaniu z poprzednimi dwoma latami – wartość Krajowego Wskaźnika Uwarunkowań Przedsiębiorczości utrzymuje się na poziomie 4,2 pkt. (w skali 1–10). To oznacza, że jest dużo do zrobienia w zakresie poprawy warunków sprzyjających powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorstw.

¹⁴ Ch. Karlsson, B. Johansson, R.R. Stough, *Agglomeration, clusters and entrepreneurship. Studies in regional economic development*, Edward Elgar, Cheltenham 2014, s. 140–146.

¹⁵ A. Tarnawa (red.), *op. cit.*, s. 8–16.

Z przytoczonych danych wynika, że ostatnie lata były ciężkim doświadczeniem dla wielu przedsiębiorców. Pandemia COVID-19, reforma systemu podatkowego (Polski Ład), wojna w Ukrainie, galopującą inflacją spowodowały zaburzenie pewności i stabilności prowadzenia biznesu. By odnaleźć się w tak trudnych warunkach, a jednocześnie poradzić sobie z wyzwaniami, które niesie ze sobą cyfryzacja, budowanie gospodarki 5.0 i społeczeństwa 5.0, niezbędne są odpowiednie kompetencje. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej określili osiem kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie¹⁶. Jedną z nich dotyczy przedsiębiorczości. *„Kompetencje w zakresie przedsiębiorczości to między innymi zdolność wykorzystywania szans i pomysłów oraz przekształcania ich w wartość dla innych osób. Przedsiębiorczość opiera się na kreatywności, krytycznym myśleniu i rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu inicjatywy, wytrwałości oraz na zdolności do wspólnego działania służącego planowaniu projektów mających wartość kulturalną, społeczną lub finansową i zarządzaniu nimi”*¹⁷. Opisane zostały także powiązane z tymi kompetencjami niezbędna wiedza, umiejętności i postawy. Rozwój kompetencji przedsiębiorczych powinien rozpoczynać się już we wczesnym dzieciństwie i być kontynuowany przez całe dorosłe życie, za pomocą różnych form uczenia się, w każdym środowisku.

Już dawno została obalona teza, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić, że tylko niektórzy posiadają określone predyspozycje do bycia nim. Mamy wiele przekonujących dowodów, że przedsiębiorczości można się nauczyć, trzeba tylko mieć motywację do działań samodzielnych, kreatywnych oraz chęć do uczenia się.

1.4. Przedsiębiorczość – perspektywa organizacyjna

W perspektywie organizacyjnej działania przedsiębiorcze są inicjowane i podejmowane w ramach istniejącej organizacji przez zatrudnionych w niej pracowników. Koncepcja intraprzsiębiorczości (przedsiębiorczości wewnętrznej, korporacyjnej) zrodziła się w latach 80. XX wieku i szybko się rozwijała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a obecnie stanowi ważny nurt współczesnego zarządzania. Intraprzsiębiorczość oznacza aktywne, twórcze, innowacyjne działania pracowników podejmowane wewnątrz istniejącej organizacji. Polegają one na wprowadzaniu nowych produktów, procesów i usług w celu zwiększenia zysków i zapewnienia rozwoju¹⁸. Charakterystyczną cechą tych działań jest wdrażanie nowych pomysłów zmieniających istniejące metody zarządzania przedsię-

¹⁶ Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE 2018/C 189/01, s. 7–8.

¹⁷ *Ibidem*, s. 11.

¹⁸ G. Pinchot, *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985, s. 23.

biorstwem, jego strukturę, technologie, stosunki międzyludzkie, procesy komunikowania się, kulturę, działania marketingowe itp. Są one potrzebne dla utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁹.

Przechodząc przez kolejne fazy cyklu życia, organizacje zwiększają zatrudnienie, formalizują i standaryzują swoje procesy, wprowadzają rozmaite zasady i procedury. Powoduje to stopniową utratę ważnych atrybutów przedsiębiorczości: samodzielności, elastyczności, szybkiego podejmowania decyzji. Towarzyszący początkowym etapom tworzenia i stabilizacji działalności przedsiębiorstwa klimat, sprzyjający kreatywnemu zarządzaniu, opracowywaniu i wdrażaniu innowacji, powoli zmienia się na autokratyczny, biurokratyczny. Uniemożliwia to efektywne funkcjonowanie i rozwój w dynamicznym, stawiającym na innowacyjność otoczeniu. Niezbędnym staje się więc powrót do przedsiębiorczego myślenia i działania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej²⁰.

Kreowanie i rozwijanie intraprzsiębiorczości wymagają wprowadzenia w organizacji odpowiedniej praktyki zarządzania. Proces przedsiębiorczy powinien rozpocząć się na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Zadaniem kadry kierowniczej jest opracowanie polityki przedsiębiorczości, przedstawianie i promowanie jej wśród pracowników, wywieranie wpływu na ich postawy i wartości.

Wśród głównych działań top menedżerów należy wymienić²¹:

- opracowanie wizji organizacji oraz strategii wprowadzania zmian potrzebnych do jej osiągnięcia;
- wyraźnie sformułowanie celów przedsiębiorczych, ustalenie indywidualnych obowiązków i odpowiedzialności;
- przekazanie wizji i celów pracownikom, którzy będą współpracować przy ich realizacji;
- przeprowadzanie dobrze zaplanowanych i przygotowanych spotkań kierownictwa z załogą;

¹⁹ E. Mieszkajkina, *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 2(10), s. 79–92; W. Sitko, E. Mieszkajkina, *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy”, 2011, nr 9 (1066), s. 138–141.

²⁰ M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość. Cecha osób czy organizacji*, [W:] B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 56; B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 28–29; T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 49–52.

²¹ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [W:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 241; E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 261; S. Spinelli, R.J. Adams, *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016, s. 36; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. 2 zm., tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 180.

- opracowanie dobrze funkcjonującego systemu informacyjnego między menedżerami a intraprzedsiębiorcami;
- utworzenie rozbudowanej bazy wiedzy oraz umożliwianie wykorzystania i rozpowszechniania zasobów wiedzy we właściwy sposób;
- traktowanie przedsiębiorczości jako ważnego kryterium osobowościowego podczas rekrutacji i doboru pracowników, ich oceny i planowania kariery zawodowej w organizacji;
- szkolenie i doskonalenie pracowników w celu rozwijania umiejętności innowacyjnego i twórczego rozwiązywania problemów;
- utworzenie systemu motywowania nagradzającego przedsiębiorcze myślenie i działanie;
- wypracowanie stylu kierowania umożliwiającego swobodę działania, rozwijającego innowacyjność podwładnych, inspirującego i wspierającego ich w realizacji nowych pomysłów;
- tworzenie kreatywnych zespołów, dbanie o wzajemny szacunek, otwartość, zaufanie i lojalność w zespołach i w całej organizacji.

Konsekwentne wprowadzanie wymienionych działań będzie prowadziło do powstania organizacji przedsiębiorczej. Jej cechy charakterystyczne to innowacyjność (wprowadzanie nowych produktów, procesów i modeli biznesowych), proaktywność (aktywne wejście na nowe przestrzenie rynkowe, dążenie do pozycji lidera rynku) oraz podejmowanie ryzyka (gotowość strategicznych decydentów do przeznaczania środków na projekty z niepewnymi wynikami)²². Rozwijają się one stopniowo, ponieważ istnieje potrzeba zmiany wielu istniejących systemów i postaw. Koncepcja organizacji przedsiębiorczej znacząco się wzbogaciła w ostatnich latach dzięki badaniom realizowanym na całym świecie. Biorąc pod uwagę kontekst kształtującej się obecnie gospodarki 5.0 oraz społeczeństwa 5.0, przekształcanie przedsiębiorstw różnych form i wielkości w organizacje przedsiębiorcze staje się koniecznością²³.

Poziom intraprzedsiębiorczości wzrasta wraz z rozwojem gospodarczym i technologicznym kraju, ponieważ powstają sprzyjające warunki do przekształcania się przedsiębiorstw w duże i średnie. Takie jednostki mają wyższy poziom zaawansowania technologicznego, większe możliwości finansowania prac innowacyjno-wdrożeniowych oraz lepsze warunki do wzmocnienia potencjału przedsiębiorczego pracowników. Mikro- i małe przedsiębiorstwa ze względu na ograniczone zasoby mają znacznie trudniejszą sytuację w tym zakresie. W wysokorozwiniętych krajach obserwowane jest zjawisko „konwersji” przedsiębiorczości indywidualnej na przedsiębiorczość organizacyjną. Zamiast borykać się z trudnościami tworzenia i rozwijania własnych biznesów, ludzie poszukują zatrudnienia na etacie w organizacjach, które oferują możliwość rozwijania

²² B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal”, 2015, no 36, s. 1581.

²³ E. Mieszejkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 13.

ich pomysłów i przedsięwzięć. Taki sposób działania może być bardziej efektywny ze względu na większą dostępność zasobów, możliwość uzyskania wsparcia, mniejsze ryzyko, ochronę praw pracowniczych. Taką politykę przyciągania najbardziej innowacyjnych pracowników od lat prezentują korporacje, które stwarzają efektywne mechanizmy rozwijania przedsiębiorczości zatrudnionych osób. W Polsce poziom intraprzsiębiorczości jest niski: jedynie co 70. pracownik uczestniczył w działaniach przedsiębiorczych w miejscu zatrudnienia²⁴.

Do intraprzsiębiorczości ludzi mogą zachęcać wsparcie ze strony kierownictwa, odpowiednie systemy nagradzania, dostępność zasobów niezbędnych do realizacji pomysłu, tolerowanie ewentualnych niepowodzeń²⁵. Warto jest tworzyć rozwiązania sprzyjające wzmocnieniu przedsiębiorczych postaw pracowników, bo istnieje wiele badań potwierdzających pozytywny wpływ intraprzsiębiorczości na wyniki prowadzonej działalności²⁶.

Globalizacja, cyfryzacja, wzrastająca rola wiedzy i kapitału intelektualnego stwarzają organizacjom wiele nowych szans, ale i trudnych do rozwiązania problemów. W tak złożonym, dynamicznym, nieprzewidywalnym środowisku organizacja, by odnieść sukces, powinna stać się przedsiębiorczą i być zarządzana w sposób przedsiębiorczy. Właściciele, kadra kierownicza i pracownicy muszą zachowywać się jak przedsiębiorcy: myśleć i działać w sposób innowacyjny, aktywnie szukać nowych możliwości, świadomie ryzykować, dążyć do zastąpienia istniejących rozwiązań bardziej nowoczesnymi.

1.5. Tematyka przedsiębiorczości w prezentowanych badaniach

Tematyka rozdziałów: drugiego i trzeciego, dotyczy przedsiębiorczości indywidualnej.

W rozdziale drugim pt. „Postawy przedsiębiorcze młodzieży na terenach wiejskich i miejskich” E. Mieszejkina i K. Świderska przedstawiły badania, celem których była identyfikacja i ocena postaw przedsiębiorczych młodych ludzi mieszkających na wsi i w miastach. Omówiono zagadnienia przedsiębiorczości w ujęciu wielowątkowym, określono komponenty postaw przedsiębiorczych oraz przedstawiono uwarunkowania przedsiębiorczości młodzieży. Badania empiryczne potwierdziły tezę, że młodzież miejską i wiejską mniej różnią ich postawy i umiejętności przedsiębiorcze, a dużo bardziej – uwarunkowania otoczenia. Zaproponowano szereg działań ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości młodzieży.

²⁴ A. Tarnawa (red.), *op. cit.*, s. 61–62.

²⁵ R.D. Hornsby, D.F. Kuratko, S.A. Zahra, *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, "Journal of Business Venturing", 2002, vol. 17, s. 253–273.

²⁶ E. Mieszejkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, *op. cit.*, s. 225–231.

Trzeci rozdział „Koncepcja modelu biznesowego firmy kosmetycznej z wykorzystaniem metody benchmarkingu” autorstwa E. Mieszajki i K. Kościeleckiej omawia uwarunkowania utworzenia nowej działalności gospodarczej w branży kosmetycznej na Lubelszczyźnie. Celem badań była analiza możliwości jej uruchomienia, w tym określenie preferencji klientów oraz identyfikacja czynników sukcesu. Zostało potwierdzone istnienie zapotrzebowania klientów na usługi kosmetyczne. Nie stwierdzono istotnych ograniczeń w prowadzeniu działalności w tej branży oraz dostępie do rynku w regionie lubelskim. Przy opracowaniu modelu biznesowego tej działalności według koncepcji A. Osterwaldera została wykorzystana metoda benchmarkingu.

W następnych rozdziałach monografii omówiono zagadnienia intraprzedsiebiorczości.

W rozdziale czwartym pt. „Promocja zatrudnienia w dobie pandemii na przykładzie rynku pracy w województwie lubelskim” B. Mazur i M. Zakrzewska omawiają wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy. Badania miały na celu wskazanie działań, które realizują lubelskie przedsiębiorstwa w aspekcie promocji zatrudnienia nowych pracowników. Przedstawiono różne formy promocji zatrudnienia oraz narzędzia stosowane do pozyskiwania zasobów ludzkich. Przeanalizowano wpływ pandemii na rynek pracy w Polsce i w województwie lubelskim. Badania przeprowadzone w pięciu przedsiębiorstwach wykazały istotne zmiany w procesie rekrutacji pracowników spowodowane pandemią.

Piąty rozdział „Wpływ poczucia koherencji na percepcję zmian w organizacji”, autorami którego są M. Sobka i M. Górniak, zawiera rozważania na temat istoty zmian organizacyjnych oraz efektywnego ich wdrażania z uwzględnieniem problematyki zaangażowania w ten proces członków organizacji. Omówiono konstrukt poczucia koherencji w oparciu o teorię A. Antonovsky’ego. Badania empiryczne zrealizowano na próbie 74 pracowników banku. Ich celem było określenie wpływu poczucia koherencji na stosunek pracowników do zmian organizacyjnych. Badania wykazały, że istnieje związek między poczuciem koherencji a poziomem tolerancji na zmiany, jest on różny w przypadku płci badanego. Nie odnotowano istotnych statystycznie różnic pomiędzy wiekiem, stażem pracy i wykształceniem, a poziomem tolerancji na zmiany. Potwierdzono występowanie istotnych statystycznie różnic w poziomie tolerancji na zmianę pomiędzy pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych a operacyjnych.

W szóstym rozdziale, pt. „Wpływ poziomu świadomości organizacyjnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją”, M. Sobka i M. Sikora przedstawili istotę pojęcia „świadomość” z punktu widzenia różnych nauk i perspektyw badawczych. Omówili zagadnienia świadomości organizacyjnej oraz sposoby jej kształtowania. Celem zaprezentowanych badań była ocena wpływu świadomości organizacyjnej na budowanie identyfikacji pracownika z organizacją. Przeprowadzono je w Krajowej Szkole Skarbowości w Centrali oraz Filii w Białobrzegach. Z badań wynika, że jeśli pracownicy widzą swoją przyszłość w organizacji, w której pracują oraz postrzegają ją jako miejsce, w którym istnieją możliwości

rozwoju i awansu zawodowego, gdzie jest zauważana, doceniana i nagradzana dobra praca, to przekłada się to bezpośrednio na jakość i efektywność pracy.

Autorami siódmego rozdziału „Specyfika technik perswazji używanych w handlu detalicznym w branży sportowej” są L. Panasiewicz i K. Adamczyk. Omówiono w nim problematykę zastosowania technik perswazji w handlu detalicznym. Celem badań była odpowiedź na pytanie o miejsce perswazji w sprzedaży, a także o równowagę między perswazją a manipulacją. Zrealizowano je w sklepie sieci oferującej artykuły sportowe. Analiza wyników badań wykazała, że pracownicy wywierają wpływ na klientów w celu modyfikacji ich poglądów i decyzji zakupowych. Sprzedawcy świadomie i celowo stosują techniki perswazyjne, przy tym ich intencje są jawne i zgodne z interesem klientów, bowiem ostatecznym celem jest zaspokojenie potrzeb klienta w taki sposób i w takim stopniu, by stać się dla niego sklepem pierwszego wyboru.

W rozdziale ósmym „Wykorzystanie Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w działalności mikroprzedsiębiorstwa z województwa lubelskiego” A. Myśliwiecka przedstawiła wyniki badań zrealizowanych w ramach pracy końcowej na studiach podyplomowych. Poruszona została problematyka aktualnych zagadnień związanych z cyfryzacją działalności współczesnych przedsiębiorstw. Celem badań była analiza i ocena wykorzystania Internetu oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności wybranego mikroprzedsiębiorstwa. Wykazano, że poziom cyfryzacji badanej jednostki jest niewysoki, a jedną z przeszkód w sprawnym wykorzystaniu narzędzi cyfrowych jest niewiedza właściciela i brak chęci pozyskania jej. Internet i technologie informacyjno-komunikacyjnych stanowią szansę dla mikroprzedsiębiorstw, by wyróżnić się wśród konkurentów i zdobyć nowych klientów.

W rozdziale dziewiątym pt. „Marka osobista jako przejaw aktywności przedsiębiorczej” A. Walczak-Skałeczka omówiła działania związane z budowaniem marki osobistej w kontekście szeroko pojętej aktywności przedsiębiorczej. Przedsiębiorczość otwiera nowe i zdecydowanie bardziej dynamiczne przestrzenie, na których można rozwijać kapitał ulokowany we własnym nazwisku. Autorka skonfrontowała rozważania teoretyczne z wynikami wstępnych badań empirycznych dotyczących procesu budowania marki osobistej. Jednym z ważnych aspektów badań jest wyłonienie przejawów aktywności przedsiębiorczej, które sprzyjają budowaniu marki osobistej.

Monografia prezentuje praktyczne aspekty przedsiębiorczości indywidualnej i organizacyjnej. Jest to druga publikacja, która składa się z prac badawczych realizowanych przez dyplomantów i ich promotorów z Katedry Zarządzania. Redaktorzy serii mają pomysł na kontynuację wydania w kolejnych latach. Tematyka przedsiębiorczości jest tak obszerna, że na pewno nie zabraknie pomysłów na przyszłe badania. A kreatywność studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej i wykładowców Katedry Zarządzania pomoże uzyskiwać efekt synergii z połączenia wyobraźni i wiedzy.

Autorzy żywią nadzieję, że monografia spotka się z życzliwym przyjęciem przez Czytelników. Jednocześnie poszerzy krąg osób zainteresowanych problematyką przedsiębiorczości. Przedstawione zagadnienia mogą stanowić inspirację do podejmowania dalszych badań z zakresu przedsiębiorczości ludzi i organizacji.

Bibliografia

1. Acs Z.J., Szerb L., Autio E., *Global entrepreneurship and development index*, Edward Elgar, Cheltenham 2013.
2. Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y., *Reconceptualizing entrepreneurial orientation*, „Strategic Management Journal” 2015, no 36, s. 1579–1596.
3. Bhargava S., *Towards Entrepreneurship Development in the 21st Century*, [W:] Bhargava S. (ed.), *Developmental Aspects of Entrepreneurship*, Response Books, Los Angeles 2007, s. 21–33.
4. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [W:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
5. Cieślak J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
6. Hornsby R.D., Kuratko D.F., Zahra S.A., *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing”, 2002, vol. 17, s. 253–273.
7. Karlsson Ch., Johansson B., Stough R.R., *Agglomeration, clusters and entrepreneurship. Studies in regional economic development*, Edward Elgar, Cheltenham 2014.
8. Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju. przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
9. Kurczewska A., *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
10. Mieszajkina E., *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, 2010, nr 2 (10), s. 79–92.
11. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
12. Mieszajkina E., Sobka M. (red.), *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2021.
13. Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość. Cecha osób czy organizacji*, [W:] Glinka B., Konecki K. (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

14. Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 1998.
15. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, wyd. 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
16. Pinchot G., *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York 1985.
17. Rimmington M., Morrison A.J., Williams C., *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
18. Sitko W., *Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie – WySPA Przedsiębiorczości*, [W:] Pastuszek Z., Selwa A. (red.), *Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie. 10 lat 1998–2008*, Wydawnictwo: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2008, s. 11–15.
19. Sitko W., *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [W:] Sitko W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, System-Graf Drukarnia, Lublin 2009, s. 5–20.
20. Sitko W., *Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreacji strategii rozwoju miasta Lublina*, „Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Ujęcie sektorowe. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, 2011, nr 171, s. 345–354.
21. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreowanie zarządzania przedsiębiorczego w organizacjach przemysłu wydobywczego*, „Przegląd Górniczy”, 2011, nr 9 (1066), s. 138–141.
22. Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 419, s. 178–188.
23. Spinelli S., Adams R.J., *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century*, wyd. 10, McGraw-Hill, London 2016.
24. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, wyd. 2 zm., tłum. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
25. Tarnawa A. (red.), *Raport z badania przedsiębiorczości Global Entrepreneurship Monitor Polska 2022*, PARP, Warszawa 2022.
26. Toma S.-G., Grigore A.-M., Marinescu P., *Economic development and entrepreneurship*, „Procedia Economics and Finance”, 2014, no. 8, s. 436–443.
27. Wong P., Ho Y., Autio E., *Entrepreneurship, innovation and economic growth. Evidence from GEM data*, „Small Business Economics”, 2005, vol. 24, iss. 3, s. 335–350.
28. *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie* (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE 2018/C 189/01.

2. Postawy przedsiębiorcze młodzieży na terenach wiejskich i miejskich

2.1. Wprowadzenie

Zjawisko przedsiębiorczości obejmujące swym wymiarem aspekty ekonomiczne, społeczne, kulturowe oraz etyczne. Jej rozwój sprzyja wzrostowi gospodarczemu kraju oraz wspomaga niwelowanie różnic społeczno-ekonomicznych. Istnieje wiele definicji pojęcia „przedsiębiorczość”, jest ono interdyscyplinarne i wielowymiarowe. Ekonomiści postrzegają przedsiębiorców jako osoby łączące pracę z posiadanym kapitałem, wiedzą i zasobami w celu zwiększenia wartości materialnej. Można ją rozpatrywać jako postawę wobec życia i otoczenia wynikającą z cech osobowościowych człowieka. W tym ujęciu przedsiębiorczość jest atrybutem ludzi przejawiającym się w twórczym i aktywnym zachowaniu wobec otaczającej rzeczywistości, jak również dążeniu do poprawy istniejących warunków środowiska. Polega na aktywności i gotowości do podejmowania nowych działań oraz dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów.

Zgodnie z przesłaniem Unii Europejskiej, przyszłość Europy zależy od przedsiębiorczości jej mieszkańców. Państwa członkowskie, w tym Polska, powinny wspierać przedsiębiorczość swoich obywateli od najmłodszych lat poprzez promocję i edukację w tym zakresie. Dotyczy to także postaw przedsiębiorczych młodzieży, która wchodzi w dorosłe życie zawodowe. Niezbędne są działania edukacyjne umożliwiające młodym ludziom zdobywanie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości oraz wspomagające kształtowanie ich postaw przedsiębiorczych. Wykreowanie w młodzieży umiejętności takich jak: kreatywność, decyzyjność, konsekwentność, determinacja, współpraca, zaradność, innowacyjność, otwartość, zdolność do obserwacji otoczenia oraz analizy potrzeb pomoże im w przyszłości w wyborze ścieżki zawodowej, otwieraniu własnych działalności gospodarczych, dążeniu do realizacji celów oraz osiągnięciu marzeń.

Prezentowane badania zostały przeprowadzone w szkołach na terenach wiejskich i miejskich, wśród młodzieży w wieku 15–19 lat. Ich celem była identyfikacja i ocena postaw przedsiębiorczych młodzieży na terenach wiejskich oraz miejskich.

2.2. Przedsiębiorczość w ujęciu wielowątkowym

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości istnieje wiele definicji oraz sposobów postrzegania tego zjawiska. Tomasz i Zbigniew Kruszewscy uważają, że

²⁷ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

²⁸ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

„przedsiębiorczość to zdolność do tego, żeby być przedsiębiorczym, posiadanie ducha inicjatywy, obrotowość, zaradność”²⁹. Roman Sobiecki określa przedsiębiorczość jako specyficzny rodzaj zasobu ludzkiego, który odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej sprowadzającej się do: przekształcania zasobów ekonomicznych w zyskowne przedsięwzięcie, podejmowania nierutynowych decyzji, inwestowania oraz ponoszenia związanego z tym ryzyka³⁰. Porównując powyższe definicje, można dostrzec istotną różnicę, gdyż pierwsza podkreśla zdolności oraz postawy życiowe człowieka przedsiębiorczego, natomiast druga wskazuje, czym jest przedsiębiorczość na gruncie ogólnoeconomicznym.

Na przestrzeni ostatnich dwóch wieków ukazało się wiele różnorodnych poglądów na temat przedsiębiorczości, prezentowanych przez naukowców i praktyków z różnych stron świata i różnych dyscyplin naukowych³¹. W ujęciu historycznym zostały one przedstawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Podejścia do przedsiębiorczości w ujęciu historycznym

Podejście	Istota przedsiębiorczości
Tworzenie bogactwa	Przedsiębiorczość polega na podejmowaniu ryzyka towarzyszącego produkcji, by otrzymać zysk
Tworzenie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorczość wiąże się z założeniem nowej, nieistniejącej wcześniej działalności biznesowej
Tworzenie innowacji	Przedsiębiorczość przewiduje powstawanie unikatowej kombinacji środków, zasobów, które sprawiają, że istniejące metody lub produkty stają się nieaktualne, przestarzałe
Tworzenie zmiany	Przedsiębiorczość wymaga wprowadzenia zmian polegających na dostosowaniu, czy modyfikacji własnych umiejętności po to, by dostrzec i wykorzystać możliwości dostępne w otoczeniu
Tworzenie zatrudnienia	Przedsiębiorczość dotyczy gromadzenia, zarządzania i rozwijania czynników produkcji, w tym zasobów ludzkich
Tworzenie wartości	Przedsiębiorczość jest procesem tworzenia wartości dla klientów dzięki realizacji pojawiających się szans
Tworzenie wzrostu	Przedsiębiorczość jest kojarzona z silną, pozytywną orientacją na wzrost sprzedaży, dochodów, majątku i zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Morris, P. Lewis, D. Sexton, D. *Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective*, „SAM Advanced Management Journal”, 1994, no 59 (1), p. 21–31.

W ujęciu procesowym przedsiębiorczość jest kojarzona z czynnościami związanymi z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. W skład takiego procesu wchodzi: rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku,

²⁹ T. Kruszewski, Z. Kruszewski, *Wybrane uwarunkowania przedsiębiorczości polskiej w warunkach Unii Europejskiej*, [W:] Z.P. Kruszewski, A. Kansy (red.), *Przedsiębiorczość polska w warunkach Unii Europejskiej*, Towarzystwo Naukowe Płockie, Płock 2005, s. 12.

³⁰ R. Sobiecki, *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 23.

³¹ E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 17.

opracowanie planu działalności i zgromadzenie zasobów, założenie przedsiębiorstwa, prowadzenie i zarządzanie nim³². Podstawą osiągnięcia sukcesu jest wykorzystanie szansy, którą może być realizacja własnego pomysłu na biznes poprzez wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi w celu zaspokojenia potrzeb klientów. W momencie, kiedy przedsiębiorca zdecyduje się na działanie, kolejnym etapem jest powołanie organizacji nastawionej na osiągnięcie celu oraz zgromadzenie zasobów. Ryzyko, jakie podejmuje inwestor może przynieść efekty finansowe lub niefinansowe. Aby działania odniosły sukces, niezbędne są kreatywność, determinacja, komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna oraz przywództwo³³.

Według Józefa Schumpetera, przedsiębiorczość oznacza „nową kombinację środków produkcji, umożliwiającą wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku, pozyskanie nowych źródeł surowców lub wprowadzenie nowej organizacji”³⁴. Ricky W. Griffin rozpatruje przedsiębiorczość jako proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej i podejmowania związanego z nią ryzyka. Proces budowania nowego przedsiębiorstwa nie zawsze osiąga sukces, niekiedy kilkukrotne próby kończą się porażką, zanim kolejna okaże się sukcesem, który utrzyma się na długo³⁵.

Zgodnie z Ustawą z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej „Przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą”³⁶. Cechą wyróżniającą przedsiębiorcę jest więc prowadzenie przez niego działalności gospodarczej.

Pojęcie przedsiębiorcy w prawie unijnym zostało ukształtowane w drodze wykładni rozszerzającej art. 81 i 82 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską i obejmuje każdy podmiot prowadzący swobodnie działalność gospodarczą, niezależnie od formy prawnej i źródeł finansowania, niezależnie od statusu przyznanego przez prawo krajowe (w tym niezależnie od tego, czy spełnione są wymogi formalno-prawne), nakierowaną na spełnianie swoich codziennych potrzeb³⁷. Wynika z tego, że pojęcie przedsiębiorcy jest rozumiane bardzo szeroko i obejmuje swoim zakresem wszystkie kategorie podmiotów zaangażowane w działalność gospodarczą.

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem wielowymiarowym i niezwykle pojemnym, przybiera więc ono wiele form i postaci. Wyodrębnia się różnorodne, niekiedy

³² J. Targalski J, A. Francik, *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 21.

³³ *Ibidem*, s. 45.

³⁴ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1960, s. 104.

³⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 311.

³⁶ Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.

³⁷ G. Materna, *Pojęcie „przedsiębiorca” a relacje między wspólnotowym i krajowym prawem ochrony konkurencji*, <http://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=5380>, [dostęp: 14.03.2015].

bardzo odmienne jej rodzaje i typy. Do tworzenia typologii są wykorzystywane różne kryteria. Najczęściej wymienia się następujące³⁸:

- *Kryterium 1: Perspektywa osoby podejmującej realizację przedsięwzięć.* Wyodrębnia się przedsiębiorczość indywidualną oraz intraprzsiębiorczość. Pierwsza jest kojarzona z samozatrudnieniem i rozpatrywana zarówno pod względem ekonomicznym, jak i socjologicznym³⁹. Samozatrudnienie stało się popularną formą aktywności gospodarczej wśród osób młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy, jak również osób starszych, z doświadczeniem zbieranym przez wiele lat, ale chcących pracować na własny rachunek. Intraprzsiębiorczość (przedsiębiorczość wewnętrzna, korporacyjna) oznacza realizowanie procesu przedsiębiorczości w istniejących organizacjach⁴⁰.
- *Kryterium 2: Sposób prowadzenia działalności gospodarczej.* W tym przypadku wyróżnia się przedsiębiorczość typową, prowadzoną rutynowo i mało ambitnie, oraz innowacyjną, zorientowaną na zmiany, agresywne działanie i osiągnięcie wysokich zysków⁴¹.
- *Kryterium 3: Motywy podejmowania działalności gospodarczej.* W przypadku działań podejmowanych z konieczności, braku innych możliwości ekonomicznego zabezpieczenia bytu, mamy do czynienia z przedsiębiorczością wymuszoną. Jeśli motywem działania jest chęć zrealizowania wizji, nowatorskiego pomysłu, samorealizacji, ma miejsce przedsiębiorczość zorientowana na wykorzystanie szans. Może się zdarzyć, że pasywna postawa przedsiębiorcy z czasem zmieni się w aktywną, nastawioną na wyszukiwanie szans rynkowych i rozwój⁴².
- *Kryterium 4: Specyficzne cechy przedsiębiorczości.* Wyróżnia się przedsiębiorczość rodzinną, intelektualną, garażową, internetową, akademicką, kobiet, młodzieży, dojrzałą, imigrantów, osób niepełnosprawnych oraz inne⁴³.

2.3. Postawa przedsiębiorcza i jej komponenty

Człowiek przedsiębiorczy – jak uważa Zbigniew Makiela – powinien być wyposażony w 4W-mix: wyobraźnię, wiedzę, wiarę i wytrwałość w dążeniu do celu. Dzięki temu będzie wyróżniać się dynamizmem w działaniu, odwagą, pewnością siebie, ambicją, równowagą emocjonalną, posiadać zdolność zarządzania ludźmi

³⁸ E. Mieszejkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 75.

³⁹ A. Lemańska-Majdzik, *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, [W:] G. Maniak (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 137.

⁴⁰ E. Mieszejkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 80.

⁴¹ M.H. Morris, *Entrepreneurial intensity. Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Quorum Books, Westport 1998, s. 3.

⁴² F. Bławat (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.

⁴³ E. Mieszejkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 108.

oraz współpracy⁴⁴. Z kolei Michel Santi twierdzi, że przedsiębiorczość nie jest cechą wrodzoną, ale pewną właściwością ducha i działań, które są przywilejem wielu, a jednak niewielu z nich kształtuje je i wzmacnia⁴⁵.

Termin „postawa” jest pojęciem złożonym, wyrażającym „gotowe i trwałe ustosunkowania do konkretnych osób i obiektów”⁴⁶. Ustosunkowanie to polega na kształtowaniu w wyniku aktywności własnej jak również oddziaływaniu na innych. Elliot Aronson definiuje pojęcie postawy jako trwałą ocenę – pozytywną lub negatywną – ludzi, obiektów, idei⁴⁷. Wykazuje również trzy główne komponenty postaw⁴⁸:

- Komponent emocjonalny, będący reakcjami emocjonalnymi wobec przedmiotu postawy oraz ocenami i opiniami ujawniającymi argumenty.
- Komponent behawioralny, będący działaniami i zachowaniami wobec przedmiotu postawy. Jest to także dyspozycja do działania, która wyraża się jako pragnienie, zamiary, dążenie, poczucie chęci działania.
- Komponent poznawczy, czyli wiedza o obiekcie postawy, będąca naszymi myślami i przekonaniami.

Trójczynnikowe ujęcie definicji postawy ma walor praktyczny w projektowaniu oddziaływań edukacyjnych. Należy je ukierunkowywać na cele związane z rozwojem, kształtowaniem wiedzy i opinii, doskonaleniem konstruktywnych zachowań. Etapy procesu poznawania postaw są następujące: ocena ukierunkowana na rozpoznanie posiadanych zasobów wiedzy o obiekcie postawy, nastawienie wobec obiektu oraz planowanie działań wobec niego. Klasyczna typologia postaw wyróżnia cztery kategorie⁴⁹:

1. Asocjacje aktywne – postawy emocjonalno-oceniające, brak wiedzy o przedmiocie postawy oraz braku dyspozycji do działania.
2. Postawy poznawcze – postawa emocjonalnego przekonania o przedmiocie oraz brak dyspozycji do działania.
3. Postawy behawioralne – oceny i emocje splatające się z dyspozycjami do zachowań wobec danego przedmiotu postawy, lecz z brakiem konkretnej wiedzy.
4. Postawy pełne – postawy nastawione na działanie z określonym już programem.

Teresa Piecuch rozpatruje przedsiębiorczość jako postawę, zachowanie i proces. Postawa to stosunek człowieka do własnego życia i otoczenia, sposób, w jaki

⁴⁴ Z. Makiela, *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 51.

⁴⁵ https://biuletyn.kuratorium.krakow.pl/pliki/nauka_przedsiębiorczosci.pdf, [dostęp: 25.05.2020].

⁴⁶ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002, s. 178.

⁴⁷ E. Aronson, *Psychologia społeczna – serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2006, s. 309.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 313.

⁴⁹ M. Rosalska, *O czym mówimy mówiąc o postawach?*, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/o-czym-mowimy-mowiac-o-postawach>, [dostęp: 20.05.2020].

postępuje w stosunku do zjawisk, zdarzeń i innych ludzi. Poglądy i spostrzeżenia na temat świata, który go otacza, zmuszają go do działania w konkretny, schematyczny sposób. W związku z tym wyraża własne emocje oraz wygłasza swoje opinie. Postawy są fundamentem, na którym przedsiębiorczość powstaje i może się rozwijać⁵⁰. Postawy są cechą charakteru, osobowości oraz są warunkiem do kształtowania zachowań człowieka przedsiębiorczego. Są one następstwem posiadanej wiedzy, doświadczenia oraz chęci rozwoju i budowania czegoś nowego. Dzięki postawom przedsiębiorczym tworzą się odpowiednie zachowania. Franciszek Kapusta określa postawę przedsiębiorczą jako jedną z cech człowieka, która wyraża chęć do realizacji wyzwań ukierunkowanych na ulepszenie otaczającej go rzeczywistości. W takim ujęciu jednostka przedsiębiorcza powinna być skłonna do podejmowania ryzyka, przyswajania nowej wiedzy, mieć zdolności i umiejętności obserwacji otoczenia i dostrzegania pojawiających się szans⁵¹.

Postawy są rozpatrywane w literaturze również w innych kategoriach, m.in.: konformizm versus nonkonformizm lub proaktywność versus indyferentyzm. Postawa konformistyczna określa tendencję i skłonność do podporządkowywania się bodźcom zewnętrznym. Występuje skłonność do uległego i posłusznego przyjmowania opinii i zachowań innych. Postawa taka nie jest odpowiednia dla zachowań, czynów i myślenia przedsiębiorczego. Nonkonformizm cechuje postawę niepoddającą się otoczeniu oraz presji z zewnątrz. Podejmowane działania są w zgodzie z własnymi przekonaniem, ukierunkowane na jasno określony cel oraz racjonalność. Postawa taka pobudza do działania oraz szukania nowych szans rozwoju. Nastawienie na działanie i rozwiązywanie problemów poprzez szukanie nowych rozwiązań cechują postawy proaktywne. Człowiek proaktywny z łatwością podejmuje ryzyko zmian, wprowadzenie innowacyjności oraz w pełni posiada świadomość ponoszonej odpowiedzialności za swoje czyny i przekonania. Postawa taka jest szansą na własny biznes i osiągnięcie zamierzonych celów. Indyferentyzm to postawa obojętności oraz braku zainteresowania. Indyferentyści przyjmują bierne nastawienie do otaczającej ich rzeczywistości, cechują się pesymizmem, uległością, pasywnością oraz rezygnacją⁵².

Postawa przedsiębiorcza wiąże się z kreatywnością oraz z integrowaniem wiedzy z różnych dziedzin życia. Osoba kreatywna charakteryzuje się wysoką inteligencją, która potrafi analizować daną sytuację na różne sposoby oraz myśleć i działać w sposób twórczy. Jest osobą samodzielną i niezależną, wykorzystującą w pełni swój potencjał oraz ciągle eksperymentującą. Przedsiębiorcy często znajdują się w sytuacjach stresowych, które zaburzają pracę i dążenie do celu. Postawę przedsiębiorczą cechuje radzenie sobie w sytuacjach stresowych, panowanie nad

⁵⁰ T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 39–40.

⁵¹ F. Kapusta, *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, WSiB, Poznań 2006, s. 19.

⁵² B. Sypniewska, *Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą działalności gospodarczej*, [W:] *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 422, s. 213.

swym zachowaniem w sytuacjach nieprzewidzianych, jak również dbanie o moralność i uczciwość.

Kolejna postawa przedsiębiorcza to asertywność, czyli posiadanie własnego zdania i zdolność wyrażania własnych myśli zachowując równocześnie szacunek dla siebie i dla innych. Osoba asertywna w pełni bierze odpowiedzialność za wygłaszanie swoich poglądów i opinii, pomaga to przy współpracy z innymi. Bardzo ważną cechą jest również zdolność empatii. Umożliwia to zrozumienie drugiego człowieka oraz współdziałanie z nim.

Osoba przedsiębiorcza powinna znać własną wartość oraz wierzyć w siebie. Koncentracja na własnych plusach, mocnych stronach oraz pewność siebie dają satysfakcję oraz pobudzają do działania i rozwoju, a tym samym wzmacniają przedsiębiorczość. Ciągłe doskonalenie oraz analiza własnych zachowań i możliwości daje szansę na nowe doświadczenia. Obserwacja innych pozwala na racjonalne i skuteczne korzystanie z doświadczeń pozostałych przedsiębiorców.

Zaprezentowane różne postawy przedsiębiorcze pokazują, że przedsiębiorczość jest stymulatorem do życia oraz ułatwia człowiekowi tworzenie środowiska społecznego, zgodnego z określonymi celami⁵³. Postawy przedsiębiorcze dają możliwość rozwoju własnej ścieżki zawodowej.

2.4. Przedsiębiorczość młodzieży

Młodzież stanowi najbardziej dynamiczną część społeczeństwa, posiadającą znaczny potencjał. Witalność oraz efektywność młodych ludzi są siłą napędową zmian i procesów zachodzących w społeczeństwie. Otwartość, zdolność adaptacyjna oraz ciekawość świata pozwalają im podejmować wyzwania, realizować cele oraz spełniać marzenia. Momentem przełomowym w życiu każdego człowieka jest wkroczenie w życie dorosłe. Jest to czas, w którym młodzi ludzie najczęściej decydują się na wyjście z własnej strefy komfortu, otwierając się na nowe oraz podejmując decyzję, które mogą zaważyć na ich przyszłości i czerpaniu radości z życia⁵⁴.

Zgodnie z przesłaniem Unii Europejskiej, przyszłość Europy zależy od przedsiębiorczości jej mieszkańców. Państwa członkowskie powinny wspierać przedsiębiorczość swoich obywateli od najmłodszych lat poprzez rozwijanie edukacji ekonomicznej. Po wprowadzeniu w 2007 r. programu Polska Przedsiębiorcza oraz dzięki działaniom promocji i edukacji przedsiębiorczości młodzieży w Polsce sytuacja powoli się poprawia. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości i Studenckie Forum Business Centre Club propagują hasło „Przedsiębiorczość – narodowa cecha Polaków”. Działania tych instytucji pobudzają młodych Polaków do działania oraz rozwijania własnych przedsiębiorstw. W skład Narodo-

⁵³ M. Borgiasz-Stepaniuk, *Postawy przedsiębiorcze wśród młodzieży*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2019, s. 54.

⁵⁴ A. Węglowska, *Przedsiębiorczość własna młodzieży na przykładzie maturzystów krakowskich szkół średnich*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2012, nr 8, s. 48–56.

wego programu promocji Polska Przedsiębiorcza wchodzi między innymi projekty promujące przedsiębiorczość, kampanie oraz grupy społecznościowe, tj. Liderzy Polski Przedsiębiorczej. Narodowy Program Promocji Polska Przedsiębiorczość ma na celu zintegrowanie środowiska ludzi przedsiębiorczych poprzez zapewnienie różnych form współdziałania, wymiany doświadczeń oraz wspierania i rozwoju firm oraz osób aktywnie uczestniczących w życiu gospodarczym kraju⁵⁵. Kolejnym celem postawionym przez programy wspierające jest zmiana mentalności młodych ludzi poprzez szeroko pojętą edukację. Bardzo ważne jest wzbudzanie pasji i zainteresowania dzięki wprowadzaniu praktyki już od najmłodszych lat. Praktyczne warsztaty inspirują uczniów do większej aktywności i zaradności w życiu codziennym. Dzięki temu młodzi ludzie przyjmują postawy przedsiębiorcze i w konsekwencji zakładają własne biznesy.

Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości to jedna z największych fundacji i najbardziej efektywnych ekosystemów kreowania i rozwijania postaw przedsiębiorczości młodzieży w Europie. W Polsce działa od 2004 r. z następującą misją: „AIP jest po to, aby dawać skrzydła pomysłom biznesowym”⁵⁶. W tym celu fundacja stworzyła model testowania pomysłów biznesowych, dzięki którym bez konieczności rzeczywistej rejestracji firmy inicjatywy mają szanse rozwoju na skalę globalnych projektów. Fundacja oferuje również programy wspierające. Można tu wymienić program mentoringowy, w którym swoim doświadczeniem i wiedzą dzielą się wybitni eksperci, oraz specjalny program benefitów, który wspiera przyszłych przedsiębiorców.

Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości stawia sobie za cel umożliwienie dzieciom i młodzieży zdobycia wiedzy, a następnie praktycznego jej wykorzystywania przy wchodzeniu w dorosłe życie. Fundacja przygotowuje młodzież do wejścia na rynek pracy, ucząc przedsiębiorczości i umiejętności obcowania na rynku. Działa w ramach Junior Achievement Worldwide – najstarszej organizacji zajmującej się edukacją ekonomiczną młodzieży⁵⁷. Kieruje się wartościami takimi jak wiara w nieograniczony potencjał młodzieży, pasja oraz uczciwość i doskonalenie w działaniu, szacunek dla talentów, kreatywności, poglądów i doświadczeń każdej jednostki, wiara w siłę współpracy i partnerstwa. Dzięki udziałom w projektach organizowanych przez Fundację Młodzieżowej Przedsiębiorczości młodzież przygotowuje się na wejście na rynek pracy, poznając zasady funkcjonowania gospodarki rynkowej oraz ekonomii. Zapoznaje się również z zasadami zakładania własnej firmy oraz wymaganiami związanymi z prowadzoną działalnością. Fundacja realizuje programy dla szkół podstawowych oraz średnich.

Programy przeznaczone dla szkół podstawowych to „Od grosika do złotówki” oraz „Ekonomia na co dzień”⁵⁸. Tematyka tych projektów skupia się na podstawowych pojęciach z zakresu finansów, przedsiębiorczości, bezpieczeństwa

⁵⁵ <https://2020.przedsiębiorcy.pl/o-nas/programy/narodowy-program-promocji-polska-przedsiębiorczosc.html> [dostęp: 03.06.2020].

⁵⁶ <https://spis.ngo.pl/168143-akademickie-inkubatory-przedsiębiorczosci>, [dostęp: 03.06.2020].

⁵⁷ <https://junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].

⁵⁸ <https://junior.org.pl/pl/programy>, [dostęp: 03.06.2020].

i umiejętności przewidywania ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami. Dla szkół ponadpodstawowych oferta programowa jest szersza. Program „Dzień przedsiębiorczości” jest realizowany pod Honorowym Patronatem Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, w 2020 r. odbyła się już XVII edycja. Jego celem jest edukacja młodzieży przez doświadczonych biznesmenów oraz budowanie wzajemnych relacji i współpracy pomiędzy szkołami i przedsiębiorstwami. Podsumowaniem programu jest Gala Przedsiębiorczości, na której wręczane są statuetki i nagrody dla najbardziej aktywnych uczestników programu, szkół i przedsiębiorstw.

Kolejnym innowacyjnym programem jest „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo”. Jego celem jest przygotowanie młodzieży do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Program realizowany jest pod honorowym patronatem Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii. Przeprowadzany jest w formie tworzenia projektu realnie działającego przedsiębiorstwa – od pomysłu do wprowadzenia na rynek produktów/usług. W ramach programu organizowany jest Ogólnopolski Konkurs na Najlepsze Młodzieżowe Miniprzedsiębiorstwo PRODUKCIK, a jego zwycięzca reprezentuje Polskę w konkursie europejskim JA Europe Company of the Year Competition⁵⁹.

Pod patronatem Honorowym Ministerstwa Finansów prowadzony jest program „Moje Finanse”⁶⁰. Celem jest pobudzenie w młodych ludziach aktywności poznawczej, przekazanie wiedzy z zakresu sektora finansowego oraz kreowanie umiejętności pozwalających zarządzać osobistym majątkiem. „Ekonomia stosowana” to program realizowany przez Fundację Młodzieżowej Przedsiębiorczości. Celem programu jest kształtowanie postaw przedsiębiorczych w młodych ludziach oraz umiejętności zastosowania teoretycznej wiedzy z zakresu gospodarowania prywatnymi zasobami na lekcjach podstawy przedsiębiorczości. Jego rozszerzeniem jest program „Zarządzanie firmą”, polegający na komputerowych symulacjach procesów gospodarczych⁶¹.

2.5. Metodyka badań

By zrealizować cel badań, jakim była analiza i porównanie postaw przedsiębiorczych młodzieży na terenach wiejskich i miejskich, została opracowana odpowiednia procedura badawcza.

Problem badawczy pracy został sformułowany następująco: czy i jakie występują różnice w postawach przedsiębiorczych młodzieży z terenów wiejskich i miejskich. Postawiono kilka pytań badawczych:

1. Czy młodzi ludzie uważają się za osoby przedsiębiorcze?
2. Czy młodzież ma motywację do samorozwoju i podejmowania działań przedsiębiorczych?

⁵⁹ <https://miniprzedsiębiorstwo.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].

⁶⁰ <https://moje-finanse.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].

⁶¹ <https://zarzadzanie-firma.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].

3. Czym się różnią postawy przedsiębiorcze młodzieży na terenach wiejskich i miejskich?

Celem badań była identyfikacja i ocena postaw przedsiębiorczych młodzieży na terenach wiejskich i miejskich. Teza badawcza brzmiała następująco: Młodzież wiejską i miejską mniej różnią postawy i umiejętności, a dużo bardziej możliwości tworzone przez otaczającą młodych infrastrukturę. Zostały postawione cztery hipotezy badawcze:

1. Młodzież miejska uczestniczy w dodatkowych zajęciach rozwijających postawy przedsiębiorcze oraz przyjmuje aktywną postawę wobec własnego rozwoju.
2. Młodzież miejska uważa się za osoby asertywne.
3. Młodzież wiejska cechuje się kreatywnością.
4. Na terenach wiejskich rozwijanie postaw przedsiębiorczych młodzieży wspomagają dodatkowe zajęcia.

Do weryfikacji tezy i hipotezy wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety internetowej. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, który składał się z 19 pytań, w tym 4 pytania metryczkowe. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem formularza Google.

Próbę badawczą stanowili młodzi ludzie w wieku 15–19 lat mieszkający na terenach wiejskich i miejskich. Wybrano tę grupę wiekową, ponieważ w życiu nastolatka jest to czas szczególnie ważny. Jest to koniec okresu dzieciństwa i przejście w fazę dorastania w której zachodzą niekiedy gwałtowne zmiany biologiczne, psychiczne oraz społeczne. Okres dojrzewania jest czasem, w którym nastolatek musi odpowiedzieć sobie na pytania, kim jest i do czego dąży, oraz przeprowadzać wstępną analizę swojej przyszłości. W ten sposób buduje własną tożsamość, co się wiąże z kilkuletnią pracą nad sobą. Jest to proces, podczas którego młodzież przechodzi kilka etapów analizy oraz porządkowania wiedzy i doświadczeń z lat poprzednich w celu poszukiwania nowych wyzwań i marzeń. Okres ten charakteryzuje się również często burzliwymi i nagłymi zmianami osobowościowymi. Jednym z bardzo ważnych etapów tego procesu jest wybór ścieżki edukacyjnej oraz przyszłego zawodu. Jest to czas szczególnie ważny, ponieważ młodzi ludzie rozwijają zdolności, umiejętności oraz poszukują własnej pasji. W zależności od osiągniętych wyników oraz wsparcia ze strony rodziców i nauczycieli uczą się zdolności wiary we własne możliwości a tym samym budują własne poczucie wartości. Wychodzenie naprzeciw nowościom pojawiającym się w otoczeniu wzbudza w młodzieży chęć ich współtworzenia, co pobudza kreatywność. Motywację do przedsiębiorczego działania pobudza także najbliższe otoczenie – rodzina, środowisko szkolne, sytuacja w miejscu zamieszkania, informacje z mass mediów. Cechy charakteru, temperament oraz ambicję także mają istotny wpływ na rozwój młodych ludzi.

Badania zostały zrealizowane w październiku 2020 r. poprzez udostępnienie kwestionariusza ankiety internetowej na portalach społecznościowych oraz platformach szkolnych przystosowanych do nauki zdalnej. Próba badawcza składała się ze 101 osób.

W badaniu uczestniczyli uczniowie:

- VIII Liceum Ogólnokształcącego im. Władysława IV w Warszawie – 56 osób,
- Regionalnego Centrum Edukacji Zawodowej w Lubartowie – 21 osób,
- Szkoły Podstawowej im. Orła Białego w Samokłeskach – 14 osób,
- Szkoły Podstawowej im. Kazimierza Wielkiego w Wielkiem – 10 osób.

Tereny wiejskie reprezentowało 55 respondentów, miejskie – 46 osób. W badaniu wzięło udział 51% mężczyzn oraz 49% kobiet. Struktura próby ze względu na wiek osób badanych: 15 lat – 22 osoby, 16 lat – 32 osoby, 17 lat – 18 osób, 18 lat – 15 osób, 19 lat – 13 osób.

2.6. Analiza postaw przedsiębiorczych młodzieży

Analiza postaw przedsiębiorczych młodzieży na terenach wiejskich i miejskich została przeprowadzona na podstawie danych uzyskanych z ankiet.

Na początku uczniowie odpowiedzieli na pytanie, z czym kojarzy im się przedsiębiorczość (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Postrzeganie przedsiębiorczości przez respondentów

Wyszczególnienie	% respondentów	
	Wieś	Miasto
Przedsiębiorczość to proces tworzenia dóbr dla klientów (produktów, usług)	0	3
Przedsiębiorczość to umiejętność angażowania i zarządzania ludźmi	6	4
Przedsiębiorczość to umiejętność osiągania zysku finansowego w zamian za ponoszenie ryzyka	9	7
Przedsiębiorczość to proces planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej	17	19
Przedsiębiorczość to umiejętność rozpoznawania szans i możliwości działania na rynku	9	7
Przedsiębiorczość to innowacyjność oraz umiejętność otworzenia się na nowe rozwiązania	5	4
Przedsiębiorczość to indywidualna cecha ludzkiej osobowości	4	5

Źródło: Opracowanie własne.

Dla większości uczniów (36 osób) przedsiębiorczość to proces planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Znacznie rzadziej jest postrzegana jako umiejętność osiągania zysku finansowego oraz umiejętność rozpoznawania szans i możliwości działania na rynku (po 16). Można więc przyjąć, że młodzież rozpatruje przedsiębiorczość przeważnie w ujęciu ekonomicznym. Większość respondentów zamieszkujących tereny miejskie kojarzy przedsiębiorczość z procesem planowania, organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Młodzież wiejska – z umiejętnością rozpoznawania szans oraz osiągania zysków finansowych.

Jakie cechy zdaniem respondentów, posiada osoba przedsiębiorcza? Odpowiedzi na to pytanie zawiera tabela 2.3. Według większości ankietowanych (36), osoba przedsiębiorcza dąży ambitnie do osiągnięcia zamierzonych celów, posiada

zdolności organizacyjne i przywódcze (23) oraz chętnie podejmującą nowe wyzwania (17%).

Tabela 2.3. Cechy osoby przedsiębiorczej według respondentów

Cecha	% respondentów	
	Wieś	Miasto
Dąży ambitnie do osiągnięcia zamierzonych celów	22	14
Podejmuje nowe wyzwania	7	10
Posiada zdolności organizacyjne i przywódcze	10	13
Nastawiona jest głównie na zysk finansowy	4	5
Ma lekceważącą postawę wobec innych	1	0
Jest pewna siebie i pewna swoich działań	5	4
Jest pomocna i wspiera innych	1	1
Inna	2	1

Źródło: Opracowanie własne.

Spośród wszystkich uczniów tylko jeden ma negatywny pogląd na osobę przedsiębiorczą – uważa, że ma lekceważącą postawę wobec innych. W tym pytaniu ankietowani mogli również napisać własne zdanie na temat osoby przedsiębiorczej. Trzech uczniów wybrało taką opcję. Odpowiedzi są następujące:

1. Osoba przedsiębiorcza to taka, która zawsze znajdzie możliwości osiągnięcia celu oraz korzyści finansowej i nieprzerwanie do tego dąży.
2. Osoba przedsiębiorcza jest zorganizowana, poukładana, doinformowana i komunikatywna.
3. Osoba przedsiębiorcza potrafi zarządzać w taki sposób, że osiąga duży zysk finansowy.

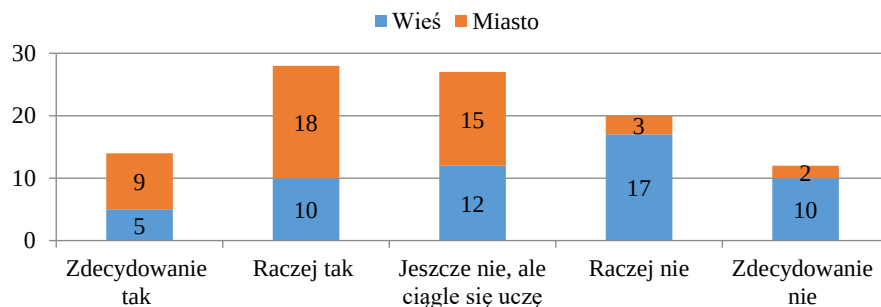
Młodzież mieszkającą na wsi i w miastach odpowiadała na to pytanie w sposób bardzo podobny.

W kolejnej części badania ankietowani dokonali samooceny odpowiadając na pytanie: Czy uważasz się za osobę przedsiębiorczą?

Zdecydowana większość ankietowanych uznaje siebie jako osoby przedsiębiorcze. Odpowiedzi prezentują się następująco:

- „zdecydowanie tak” – 14 osób,
- „raczej tak” – 28 osób,
- „jeszcze nie, ale ciągle się uczę” – 27 osób,
- „raczej nie” – 20 osób,
- „zdecydowanie nie” – 12 osób.

Porównanie odpowiedzi młodzieży pochodzącej z terenów wiejskich oraz miejskich przedstawiono na wykresie 2.1. Młodzież zamieszkująca tereny wiejskie w większości nisko ocenia swoją przedsiębiorczość, ponad połowa badanych udzieliła odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Młodzież miejska jest bardziej przedsiębiorcza, ponad połowa uczniów zaznaczyła odpowiedź „zdecydowanie tak” i „raczej tak”.



Wykres 2.1. Samoocena bycia przedsiębiorczym z podziałem na miejsce zamieszkania respondentów (liczba osób)

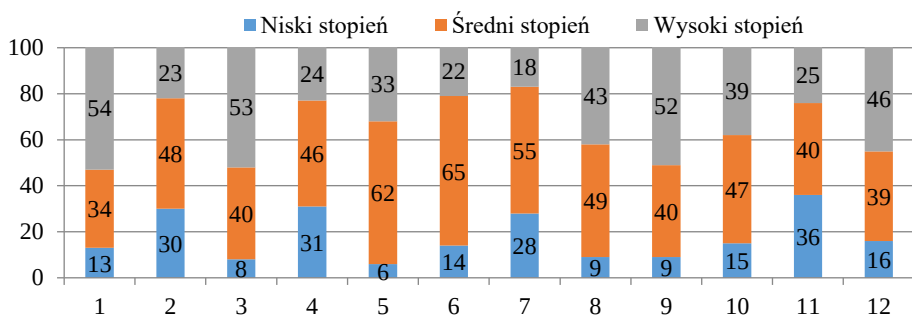
Źródło: Opracowanie własne.

Następne pytania dotyczyły samooceny przez ankietowanych swoich postaw oraz umiejętności przedsiębiorczych. Oceny dokonano dla następujących 12 pozycji w 3-stopniowej skali: niski, średni, wysoki poziom:

1. Kreatywność.
2. Asertywność.
3. Pomysłowość.
4. Zaradność.
5. Zdolność rozwiązywania problemów.
6. Umiejętność znoszenia porażek i wyciągania wniosków.
7. Umiejętność panowania nad własnymi emocjami.
8. Umiejętność utrzymywania dobrych relacji z innymi, empatia.
9. Chęć rozwoju, poszukiwania nowej wiedzy i samodoskonalenia się.
10. Umiejętność bycia liderem i zachęcania innych do działania i współpracy.
11. Umiejętność radzenia sobie ze stresem.
12. Wiara we własne możliwości.

Wymienione postawy i umiejętności stanowią legendę do wykresów 2.2–2.6.

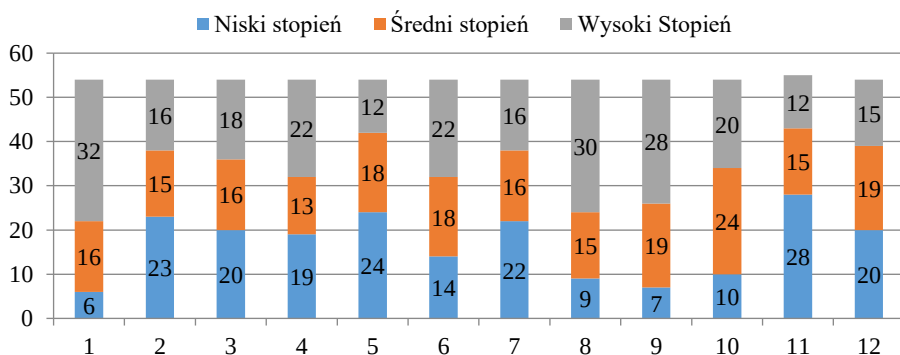
Respondenci wykazują się kreatywnością, pomysłowością oraz chęcią do dalszego rozwoju i poszukiwania wiedzy. Wierzą również we własne możliwości oraz posiadają umiejętność tworzenia relacji z innymi. Zdolności w rozwiązywaniu problemów, umiejętność znoszenia porażek i wyciągania wniosków ankietowani posiadają na średnim poziomie. Niski poziom postaw i umiejętności odnotowano w przypadku własnej asertywności, zaradności, umiejętności panowania nad własnymi emocjami oraz radzeniem sobie ze stresem. Szczegółowe informacje zostały przedstawione na wykresie 2.2.



Wykres 2.2. Samoocena postaw i umiejętności przedsiębiorczych respondentów (liczba osób)

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie dokonano porównania samooceny postaw i umiejętności przedsiębiorczych młodzieży zamieszkującej tereny wiejskie (wykres 2.3) i miejskie (wykres 2.4).



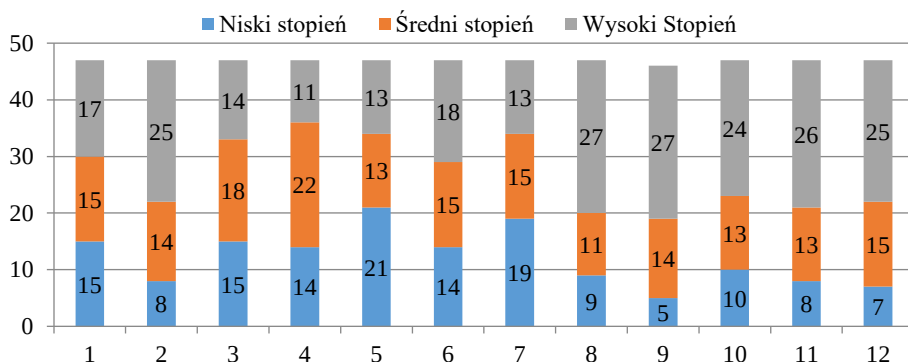
Wykres 2.3. Samoocena postaw przedsiębiorczych młodzieży ze wsi (liczba osób)

Źródło: Opracowanie własne.

Na terenach wiejskich mieszkają 54 osoby spośród badanych. Ponad połowa z nich deklaruje wysoki stopień następujących postaw i umiejętności: kreatywność, utrzymywanie dobrych relacji z innymi, empatia oraz chęć rozwoju i samodoskonalenia. Ponad 1/3 ocenia, że na niskim poziomie są: radzenie sobie ze stresem, zdolność rozwiązywania problemów oraz asertywność.

W miastach mieszka 47 osób. Ankietowani w tej grupie wyżej ocenili swoje postawy i umiejętności przedsiębiorcze. Ponad połowa z nich wykazuje wysoki ich stopień w przypadku: utrzymywania relacji, chęci rozwoju, zdobywania wiedzy i samodoskonalenia się, radzenia sobie ze stresem, wiary we własne możli-

wości oraz asertywności. Około 1/3 badanych odnotowała niski stopień w przypadku: zdolności rozwiązywania problemów, umiejętności panowania nad własnymi emocjami, kreatywności oraz pomysłowości.



Wykres 2.4. Samoocena postaw przedsiębiorczych młodzieży z miasta (liczba osób)

Źródło: Opracowanie własne.

Uczniowie zostali zapytani, czy ich rodzice prowadzą własną działalność gospodarczą. Odpowiedź „tak” dało 46 z nich, „nie” – 55, w większości są to mieszkańcy wsi.

Następnie respondenci określili swoje plany na przyszłość. Odpowiedzi prezentują się następująco:

- zamierzają podjąć prace i studiować zaocznie – 40 osób,
- będą kontynuować edukację na studiach dziennych – 37 osób,
- podejmą pracę zarobkową – 18 osób,
- nie mają planów – 5 osób.

Większość nastolatków z miasta wybiera się na studiaienne, natomiast ich rówieśnicy ze wsi częściej wskazywali łączenie nauki z pracą.

Kolejne pytanie dotyczyło barier i problemów, które powstrzymują młodych ludzi przed założeniem własnej działalności gospodarczej. Uzyskano następujące odpowiedzi:

- biurokracja – 34 osoby,
- stres i ryzyko porażki – 20 osób,
- preferowanie stałej pracy i stabilizacji – 11 osób,
- mieszkanie w małej miejscowości, w której nic się nie uda – 11 osób,
- brak wzorców zachowań przedsiębiorczych w otoczeniu – 10 osób,
- brak kapitału finansowego na rozpoczęcie działalności – 9 osób,
- brak pomysłu – 5 osób.

Głównym czynnikiem zniechęcającym młodzież do założenia własnej działalności gospodarczej jest biurokracja – wskazywały to obie grupy ankietowanych.

Respondenci ze wsi częściej niż przedstawiciele miast jako barierę wskazywali stres i ryzyko porażki oraz miejsce zamieszkania.

Do czynników, które motywują uczniów do założenia własnej działalności gospodarczej, należą:

- kontynuacja rodzinnego biznesu – takiej odpowiedzi udzieliło 19 osób,
- posiadanie pomysłu i chęci wprowadzenia na rynek własnych towarów/usług – 18 osób,
- możliwość uzyskania większych korzyści finansowych – 17 osób,
- obserwacja przedsiębiorstw odnoszących sukces – 16 osób,
- chęć wykorzystania zdobytej wiedzy i doświadczenia – 15 osób,
- chęć podejmowania wyzwań – 8 osób,
- brak konkurencji w najbliższym otoczeniu – 7 osób.

W przypadku tego pytania odpowiedzi obu grup respondentów znacząco się nie różniły.

Na pytanie o zamierzenie założenia własnej działalności w przyszłości 41 badanych odpowiedziało, że nie wie, 24 – że tak, ma już pomysł, 20 – również rozpocznie własny biznes, jednak nie ma jeszcze pomysłu, a 15 ankietowanych nie zamierza tego robić. Większość nastolatków z terenów miejskich planuje założyć własną firmę, a prawie połowa z nich ma już własny pomysł. Kolejna część respondentów odpowiedziała neutralnie. Młodzież wiejska natomiast znacznie częściej niż miejska wykazywała niechęć do prowadzenia własnego biznesu.

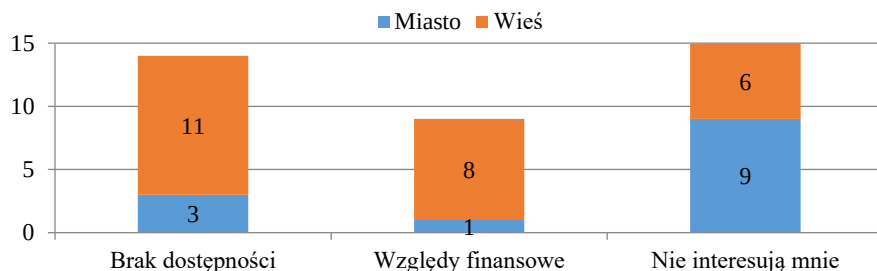
Następnie respondenci zostali zapytani, czy uczestniczą w dodatkowych zajęciach pozalekcyjnych. Odpowiedzi pozytywnej udzieliły 63 osoby, biorą one udział w:

- kiermaszach oraz wyprzedażach garażowych – 14 osób,
- zajęciach w szkolnym klubie sportowym – 13 osób,
- wolontariacie szkolnym – 11 osób,
- warsztatach teatralnych i muzycznych – 9 osób,
- grach w szachy oraz gry planszowe – 6 osób,
- pracach Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości – 5 osób,
- zajęciach z robotyki – 4 osób,
- korepetycjach z języka angielskiego i niemieckiego – 1 osoba.

W dodatkowych zajęciach nie uczestniczy 38 respondentów. Podali następujące powody braku takich aktywności:

- nie są dostępne blisko miejsca zamieszkania – 16 osób,
- nie interesują mnie nadprogramowe zajęcia – 14 osób,
- brak środków finansowych na odpłatne zajęcia dodatkowe – 8 osób.

Bardziej szczegółowa analiza tej grupy respondentów wykazała, że należą do niej głównie młodzież zamieszkująca tereny wiejskie, która nie wykazuje chęci poszerzania swojej wiedzy i umiejętności – 25 z 38 osób (wykres 2.5).



Wykres 2.5. Przyczyny nieuczestniczenia respondentów w dodatkowych zajęciach według miejsca zamieszkania

Źródło: Opracowanie własne.

Młodzież mieszkająca na wsi wskazuje przede wszystkim na brak dostępności dodatkowych zajęć w miejscu zamieszkania, mieszkająca w mieście – na brak zainteresowania dodatkowymi aktywnościami.

W ostatnich trzech pytaniach ankiety respondenci mieli za zadanie odnieść się do opisanych zdarzeń.

Zdarzenie pierwsze: Wyobraź sobie, że dostajesz od nauczyciela dodatkowe zadanie domowe na wykonanie projektu, co może podnieść Twoją ocenę końcową. Co robisz w takiej sytuacji? Uzyskano następujące odpowiedzi:

- podejmujesz samodzielnie wyzwanie, w pełni angażując się w wykonanie pracy i szukanie kreatywnego rozwiązania – 44 osoby;
- angażujesz rodziców/rodzeństwo w celu uzyskania pomocy przy wykonaniu pracy – 35 osób;
- robisz pracę podobną do kolegów z klasy bez wprowadzenia własnych pomysłów – 12 osób;
- nie podejmujesz wyzwania, aktualnie posiadana ocena jest dla Ciebie satysfakcjonująca – 9 osób.

Zdarzenie drugie: W dniu osiemnastych urodzin przyjaciół oferuję Ci współpracę i rozpoczęcie wspólnego biznesu, przy czym kapitał finansowy początkowy będzie zapewniony. Jaką przyjmujesz postawę? Odpowiedzi prezentują się następująco:

- masz pewien zakres wiedzy na temat przedsiębiorczości, bazujesz na opinii oraz własnych przekonaniach, dokładnie analizujesz zaistniałą sytuację – 47 osób;
- jesteś w pełnej dyspozycji do działania, masz chęć poznania czegoś nowego – 28 osób;
- odczuwasz negatywne emocje, takie jak lęk, niepewność, brak przekonania – 26 osób.

Zdarzenie trzecie: Za dwa miesiące zbliżają się wakacje – bardzo chcesz wyjechać na wymarzone kolonie nad morze. Twój rodzic sfinansuje Ci wyjazd, ale stawiają dwa warunki: masz poprawić oceny z trzech przedmiotów oraz systematycznie co dzień rano przed szkołą wyprowadzać psa. Co robisz w takiej sytuacji? Odpowiedzi uczniów:

- działasz systematycznie i dążysz do wyznaczonych celów – daje ci to ogromną satysfakcję – 69 osób;
- poddajesz się – jesteś leniwy, nie działasz, a wymarzone kolonie zaczynają Ci być obojętne – 17 osób;
- zaczynasz kombinować, przekonywać rodziców na różne sposoby, mając w podświadomości to, że i tak Ci ulegną i wykupią kolonie – 8 osób;
- działasz przez kilka dni zgodnie z planem, ale zapał stopniowo Ci mija – 7 osób.

Porównując odpowiedzi młodzieży miejskiej i wiejskiej w każdym z trzech zdarzeń, nie odnotowano większych różnic. Młodzież, niezależnie od miejsca zamieszkania, jest gotowa samodzielnie realizować wyzwania, angażując się i wprowadzać innowacyjne rozwiązania. Jest świadoma, swojej wiedzy i posiadanych umiejętności oraz potrafi analizować sytuacje zaistniałe w otoczeniu. Cechuje się systematycznością w działaniach i chęcią osiągania celów, co pobudza w nich zadowolenie oraz satysfakcję z własnych działań.

Uzyskane dane pozwalają na weryfikację postawionych hipotez i tezy. Hipotezy 1 i 2 dotyczące młodzieży miejskiej zostały potwierdzone. Zdecydowana większość respondentów uczestniczy w dodatkowych zajęciach rozwijających postawy przedsiębiorcze oraz przyjmuje aktywną postawę w stosunku do własnego rozwoju i dalszej edukacji. Młodzi ludzie potwierdzili także wysoki poziom własnej asertywności. Hipotezy 3 i 4 dotyczyły młodzieży wiejskiej. Uczniowie z tej grupy deklarują, że są kreatywni, procentowo jest ich więcej niż w grupie młodzieży miejskiej. Hipoteza 3 została potwierdzona. W przypadku uczęszczania na dodatkowe zajęcia uczniowie ze wsi borykają się z problemami braku dostępności zajęć związanych z ich zainteresowaniami oraz ograniczeniami finansowymi. Dlatego nie można jednoznacznie stwierdzić, że zajęcia te sprzyjają rozwojowi ich postaw przedsiębiorczych. Tak więc hipotezę 4 można uznać za potwierdzoną częściowo – zajęcia takie występują w ograniczonym zakresie.

Można więc stwierdzić, że młodzież miejską i wiejską mniej różnią ich postawy i umiejętności przedsiębiorcze, a dużo bardziej – uwarunkowania otoczenia. Miasta generują więcej czynników sprzyjających rozwojowi postaw przedsiębiorczych młodzieży. Nie istnieje więc podstaw do odrzucenia założonej tezy.

2.7. Wspieranie przedsiębiorczości młodzieży

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie propozycji wspierania przedsiębiorczości młodzieży na terenach wiejskich i miejskich. Na rozwój postaw i umiejętności przedsiębiorczych ma wpływ wiele czynników.

Program edukacji szkolnej przewiduje przedmioty związane z przedsiębiorczością. W związku z licznymi reformami edukacyjnymi zakres oraz forma kształcenia młodzieży w tym zakresie ciągle ulegają zmianie. Przedmiot podstawy przedsiębiorczości obecnie jest realizowany na etapie szkoły średniej. Podstawa programowa tego przedmiotu obejmuje głównie treści z zakresu gospodarki rynkowej, rynku finansowego, rynku pracy oraz przedsiębiorstwa. By rozwijać postawy przedsiębiorcze młodzieży, należy poszerzyć treści oraz zwrócić uwagę na właściwy dobór metod nauczania. Powinno się poświęcić szczególną uwagę na kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy. Ważne jest obalenie negatywnego stereotypu postaci przedsiębiorcy, z którym często można się spotkać szczególnie na terenach wiejskich. W ogólnodostępnych informacjach dotyczących przedsiębiorczości podaje się wartość przedsiębiorstw, określana głównie na podstawie obrotów finansowych i generowanych zysków. Bardzo rzadko podawane są dane, że przedsiębiorcy nie tylko dbają o wynik finansowy swoich biznesów, lecz również dokonują rozmaitych inwestycji na wdrożenie innowacji, rozwój działalności oraz cele społeczne. Młodzieży należy uświadamiać, że lokalni przedsiębiorcy tworzą miejsca pracy, a tym samym zmniejszają bezrobocie. Dzięki podatkom odprowadzanym do budżetu Państwa podejmowane są działania na rzecz rozwoju regionu oraz poprawy jakości życia mieszkańców. Przedsiębiorcy prowadzą liczne działania badawczo-rozwojowe wprowadzając nowe rozwiązania innowacyjne i technologiczne. W programach edukacyjnych powinno się mocno akcentować, że współcześni przedsiębiorcy kierują się w swoich działaniach zasadami odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju.

Kolejnym ważnym aspektem związanym z edukacją szkolną jest dobór metod nauczania umożliwiających kreowanie u młodych ludzi postaw przedsiębiorczych. Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych u młodzieży jest możliwe poprzez stosowanie nowoczesnych, aktywizujących uczniów metod kształcenia. Są to między innymi: metody podające (wykłady, pogadanki, prelekcje), metody problemowe (wykłady problemowe, dyskusje, burze mózgów, gry dydaktyczne, analiza przypadków), metody praktyczne (ćwiczenia przedmiotowe, projekty) oraz inne metody i formy nauczania (mapa myśli, mapa pojęciowa, wycieczki dydaktyczne). Realizacja programu nauczania z pomocą takich rozwiązań dydaktycznych wzmacnia u uczniów gotowość do kreatywnego myślenia, aktywność i samodzielność. Ma również wiele innych zalet, takich jak doskonalenie pracy zespołowej, budowanie relacji, wzmocnienie asertywności.

Jak pokazują badania, głównym czynnikiem powstrzymującym młodzież przed założeniem własnej działalności jest biurokracja. Raczej nie mieli do czynienia z praktycznymi problemami z niej związanymi. Bazują swoje opinie na informacjach pochodzących od rodziców, znajomych, różnego rodzaju raportów, stron internetowych. Dlatego warto by było wprowadzić w szkołach średnich przedmiot obejmujący zagadnienia założenia i prowadzenia działalności gospodarczej. Tematyka tych zajęć powinna dotyczyć przygotowania planów i modeli biznesowych, form prowadzenia działalności, zasad rejestracji, wyboru form rozliczeniowych, źródeł kapitału obcego. Młodzi ludzie często borykają się

z brakiem umiejętności radzenia sobie ze stresem. W działaniach przedsiębiorczych zdolność ta jest ważna. Warto by było wprowadzić w szkołach rozmowy z psychologami, trenerami biznesowymi lub zorganizować warsztaty radzenia sobie ze stresem.

Kluczową rolę w kształtowaniu postaw i umiejętności przedsiębiorczych młodzieży mają wychowawcy i nauczyciele. Aktywna postawa pedagoga, efektywne i z pasją przekazywanie wiedzy pobudza u młodych ludzi chęć do działania. Dynamiczny nauczyciel to również energiczny uczeń. Współczesny rynek edukacyjny proponuje kadrze pedagogicznej liczne studia podyplomowe, szkolenia, konferencje w zakresie pogłębiania kompetencji oraz profesjonalizmu nauczania. Ważne jest, aby kierownictwo szkół umożliwiało swoim pracownikom uczestniczenie w takich programach rozwojowych.

Kształtowanie postaw przedsiębiorczych jest trudnym zadaniem. Wymaga od nauczycieli zaangażowania, doświadczenia i wiedzy. Nie można tych postaw budować wyłącznie w sposób teoretyczny. Należy szukać możliwości praktycznego ich rozwijania. Dlatego kolejnym kierunkiem działań jest współpraca szkół z lokalnymi przedsiębiorstwami, czyli świata nauki ze światem biznesu. Przedstawiciele lokalnego biznesu mogą podzielić się z uczniami doświadczeniem realizacji zadań biznesowych, sposobem rozwiązywania praktycznych problemów oraz budowania wartości dla klientów. Dobrym rozwiązaniem jest zapraszanie uczniów na praktyki, by mogli uczestniczyć w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Może to pomóc młodym ambitnym osobom w kreowaniu własnych biznesów.

Analiza porównawcza postaw przedsiębiorczych młodzieży z terenów wiejskich i miejskich wykazała, że większe problemy i trudniejszy start w dorosłe przedsiębiorcze życie mają młodzi ludzie ze wsi. Trudniej jest im pokonać bariery utrudniające własny rozwój, słabsze są czynniki wspierające ich postawy przedsiębiorcze. Wykluczenie dotyczy przeważnie młodych ludzi, których rodzice zajmują się działalnością rolniczą. Warto jest skierować właśnie do tej młodzieży specjalne projekty edukacyjne, wspomagające budowanie strategii własnego rozwoju. Mogą się one wpisywać w liczne realizowane programy rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. Ważne, aby w te działania zaangażować jak największą grupę młodych osób poprzez organizację konkursów, dodatkowych zajęć. Mogłyby to być działania realizowanych np. przez Ośrodki Wspierania Rolnictwa lub w ramach projektów unijnych.

2.8. Podsumowanie

Zjawisko przedsiębiorczości w ostatnich dekadach nabiera szczególnego znaczenia. Już dawno została obalona teza, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić, że tylko niektórzy posiadają określone predyspozycje do bycia nim. Istnieje wiele przekonujących dowodów, że przedsiębiorczości można się nauczyć, trzeba tylko mieć motywację do działań samodzielnych, kreatywnych. Wszystko zaczyna się od inkubacji pomysłu, zdefiniowania produktów lub usług, dopasowania ich do

realiów rynkowych. Dalej powinna nastąpić skuteczna realizacja, potrzebna tu jest wiedza i konsekwencja w działaniach. Będzie to możliwe, jeżeli przedsiębiorcze nastawienia ludzi wesprą rodzina, szkoła, społeczeństwo, władze, instytucje społeczne.

Anthony J. Mayo i Nitin Nohria piszą, że jeśli prawdziwe jest stwierdzenie, że to ludzie zmieniają świat, to najbardziej aktywnymi inicjatorami zmian i odkrywcami nowych możliwości są przedsiębiorcy⁶². Na skuteczność ich działań wpływają tak obiektywne możliwości realizacji działań przedsiębiorczych w kraju, regionie, itp., jak i subiektywne przesłanki w psychice ludzi, wpływające na chęć i zdolność do bycia przedsiębiorczym. Obie te grupy są od siebie zależne. Decydującą rolę w rozwoju przedsiębiorczości odrywają: polityka państwa wobec przedsiębiorczości, odpowiedni system edukacji, kultura i system wartości społeczeństwa. Wspierają one ducha indywidualnej inicjatywy, dążenie do niezależności, sukcesu. Jednak samo posiadanie cech przedsiębiorczych nie musi przełożyć się na faktyczne zachowanie ze względu na istnienie różnorodnych barier zewnętrznych. Jeżeli człowiek nie angażuje się w działania przedsiębiorcze, to nie oznacza, iż nie posiada określonych zdolności i nie ma potencjału w tym zakresie. W sprzyjających warunkach może dojść do uwolnienia tego potencjału⁶³.

Bibliografia

1. Aronson E., *Psychologia społeczna – serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2006.
2. Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
3. Borgiasz-Stepaniuk M., *Postawy przedsiębiorcze wśród młodzieży*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2019.
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. Horska K., Strojny J., *Przedsiębiorczość a edukacja akademicka – analiza badań studentów Wydziału Zarządzania studiów stacjonarnych I stopnia Politechniki Rzeszowskiej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2012, nr 8, s. 78–95.
6. Kapusta F., *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, WSZiB, Poznań 2006.
7. Kruszewski T., Kruszewski Z., *Wybrane uwarunkowania przedsiębiorczości polskiej w warunkach Unii Europejskiej*, [W:] Z.P. Kruszewski, A. Kansy (red.), *Przedsiębiorczość polska w warunkach Unii Europejskiej*, Towarzystwo Naukowe Płockie, Płock 2005.
8. Makieła Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.

⁶² A.J. Mayo, N. Nohria, *Czas Rekinów. Liderzy Amerykańskiego Biznesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 9.

⁶³ K. Horska, J. Strojny, *Przedsiębiorczość a edukacja akademicka – analiza badań studentów Wydziału Zarządzania studiów stacjonarnych I stopnia Politechniki Rzeszowskiej*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2012, nr 8, s. 78–95.

9. Lemańska-Majdzik A., *Rola osoby przedsiębiorcy w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej*, [W:] G. Maniak (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
10. Mayo A.J., Nohria N., *Czas Rekinów. Liderzy Amerykańskiego Biznesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
11. Materna G., *Pojęcie „Przedsiębiorca” a relacje między wspólnotowym i krajowym prawem ochrony konkurencji*, <http://www.uokik.gov.pl/download.php?plik=5380>, [dostęp: 14.03.2015].
12. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
13. Morris M.H., *Entrepreneurial intensity. Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*, Quorum Books, Westport 1998.
14. Morris M., P. Lewis P., Sexton D., *Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective*, „SAM Advanced Management Journal”, 1994, no 59 (1), p. 21–31.
15. Piecuch T. *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
16. Rosalska M., *O czym mówimy mówiąc o postawach?*, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/o-czym-mowimy-mowiac-o-postawach>, [dostęp: 20.05.2020].
17. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1960.
18. Sobiecki R., *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
19. Sypniewska B., *Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą działalności gospodarczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 422, s. 210–221.
20. Targalski J., Francik A., *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
21. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807).
22. Węglowska A., *Przedsiębiorczość własna młodzieży na przykładzie maturzystów krakowskich szkół średnich*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2012, nr 8, s. 48–56.
23. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2002.
24. https://biuletyn.kuratorium.krakow.pl/pliki/nauka_przedsiębiorczosci.pdf, [dostęp: 25.05.2020].
25. <https://2020.przedsiębiorcy.pl/o-nas/programy/narodowy-program-promocji-polska-przedsiębiorczosc.html>, [dostęp: 03.06.2020].
26. <https://junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].
27. <https://spis.ngo.pl/168143-akademickie-inkubatory-przedsiębiorczosci>, [dostęp: 03.06.2020].
28. <https://junior.org.pl/pl/programy>, [dostęp: 03.06.2020].

29. <https://miniprzedsiębiorstwo.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].
30. <https://moje-finanse.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].
31. <https://zarzadzanie-firma.junior.org.pl/>, [dostęp: 03.06.2020].

3. Koncepcja modelu biznesowego firmy kosmetycznej z wykorzystaniem metody benchmarkingu

3.1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany gospodarcze, technologiczne, społeczne, polityczne stwarzają nowe szanse i zagrożenia dla uczestników współczesnego życia społeczno-gospodarczego na całym świecie. Sposobu radzenia sobie w tak skomplikowanych warunkach rządu, organizacje publiczne i biznesowe, a także społeczeństwa i poszczególni ludzie szukają w przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość jest pojęciem wieloaspektowym, obejmującym szerokie spektrum zagadnień. Postawy i zachowania przedsiębiorcze, identyfikacja szans, wykorzystywanie okazji i uruchamianie nowych przedsięwzięć, prowadzenie firmy i zarządzanie nią tak, by mogła się rozwijać, wdrożenie innowacji, działanie na własną rękę, w zespole lub wewnątrz organizacji, tworzenie nowych wartości w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego – to tylko niektóre jej oblicza. Najczęściej omawianym i analizowanym typem jest przedsiębiorczość indywidualna, kiedy działalność gospodarczą podejmuje osoba fizyczna na własny rachunek i na własne ryzyko, samodzielnie zakłada i prowadzi firmę. W tym przypadku przedsiębiorca sam kieruje swoim biznesem, ponosi pełną odpowiedzialność (w tym finansową) i ryzyko z nim związane, ale także dysponuje wszystkimi profitami i korzyściami. Powinien posiadać odpowiednią wiedzę we wszystkich obszarach związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, takich jak zarządzanie, produkcja, marketing, finanse, logistyka, itp.

Przykłady wielu dobrze prosperujących organizacji świadczą, że jednym z głównych czynników sukcesu jest opracowanie efektywnego modelu biznesowego. Powinien on elastycznie się adaptować do wymogów otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego oraz zapewniać skuteczną konwersję materialnych i niematerialnych zasobów organizacji na produkty i usługi, odpowiadające wymogom rynku. Projektuje się go w oparciu o kluczowe wartości w celu jak najlepszego dopasowania propozycji organizacji do potrzeb rynku oraz przekazywania interesariuszom pełnych informacji na temat jej funkcjonowania. Przy opracowywaniu modelu biznesowego kadra kierownicza wykorzystuje różne metody i techniki zarządzania. Jedną z nich jest benchmarking. Bazuje na porównywaniu procesów i praktyk realizowanych przez daną organizację ze stosowanymi przez inne podmioty mające najlepsze wyniki i wyznaczające kierunki rozwoju.

⁶⁴ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

⁶⁵ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

Wynikiem tych działań jest zebranie danych na temat sposobu działania, procesów oraz metod wykorzystywanych przez benchmarki. Najlepsze rozwiązania są wdrażane w celu usprawnieniu własnej działalności.

Kosmetologia to dziedzina interdyscyplinarna, oparta o metodologię nauk przyrodniczych, takich jak chemia, biologia, biofizyka, antropologia, socjologia, psychologia. Często nazywana jest kosmetyką lekarską ze względu na to, że zajmuje się badaniem, pielęgnacją oraz zwiększaniem atrakcyjności ciała i twarzy człowieka przy pomocy różnego rodzaju preparatów kosmetycznych. Głównym celem kosmetologii praktycznej jest poprawianie, przywracanie oraz utrzymanie zdrowego i atrakcyjnego stanu skóry. W ostatniej dekadzie branża kosmetyczna znacznie się rozwinęła. Wśród mieszkańców Polski rośnie zainteresowanie i zapotrzebowanie na usługi świadczone w gabinetach prowadzonych przez wykształconych kosmetologów. Rynek branży kosmetycznej stale się powiększa, powstają nowe podmioty świadczące usługi kosmetyczne. Jednak większość z nich nie wyróżnia się oryginalną ofertą zabiegową.

Zaprezentowane badania dotyczą uruchomienia nowej działalności gospodarczej w branży kosmetycznej⁶⁶ na Lubelszczyźnie. Ich celem jest analiza możliwości utworzenia salonu kosmetycznego, w tym określenie preferencji klientów oraz identyfikacja czynników sukcesu takiego przedsięwzięcia. Przeprowadzone badania pozwoliły na opracowanie koncepcji modelu biznesowego salonu z wykorzystaniem metody benchmarkingu.

3.2. Istota i struktura modelu biznesowego

W literaturze występuje wiele definicji pojęcia „model biznesowy”. Każda z nich opisuje na swój sposób modele biznesowe i zawiera kluczowe aspekty, które są ważne w tworzeniu, jak i dalszym rozwoju przedsiębiorstwa⁶⁷. Pojęcie modelu biznesowego zostało wprowadzone do literatury i dyskusji naukowych w 1957 r. w artykule Richarda Bellmana i in. w kontekście gier szkoleniowych dla kadry kierowniczej⁶⁸. Pięćdziesiąt lat później Gary Hamel zwrócił uwagę na jego aspekty strategiczne: jest to „powiązana z klientami kompozycja kluczowych strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości”⁶⁹. Później zaczyna się pojawiać i staje się bardzo widoczny wątek praktyczny modelu biznesowego ze szczególnym zwróceniem uwagi na wartości najważniejsze dla klienta. Przykładem jest

⁶⁶ W Polsce w branży beauty najczęściej stosowanym kodem PKD jest 96.02.Z – Działalność fryzjerska i kosmetyczna. W przypadku kosmetologii istnieją usługi, które nie podlegają bezpośrednio pod ten kod. Np. zabiegi medycyny estetycznej według PKD są traktowane jako zabiegi lekarskie (kody 86.21.Z i 86.22.Z). Właściciele salonów świadczących usługi kosmetyczne przy rejestracji działalności gospodarczej wskazują odpowiednie kody.

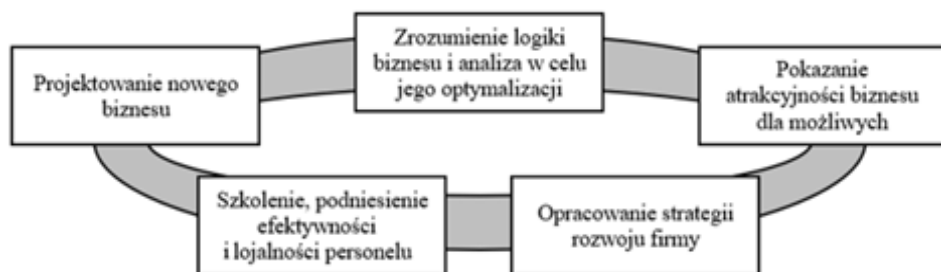
⁶⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2012, s. 19.

⁶⁸ R. Bellman, C.E. Clark, D.G. Malcolm, C.J. Craft, F.M. Ricciardi, *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, „Operations Research”, no 5 (4), 1957, p. 469–503.

⁶⁹ Cyt. za: T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013, s. 23.

model „PERFA”, w którym podkreśla się takie aspekty, jak efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność produktu, elastyczne zastosowanie oraz spełnianie emocjonalnych oczekiwań⁷⁰. Szczególną popularność zdobyła koncepcja Alexandra Osterwaldera: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości”⁷¹. Składa się z dziewięciu kluczowych elementów, które tworzą logiczny, spójny, racjonalny, oryginalny, trudny do podrobienia system. By zapewnić skuteczność modelu, powinny one być ze sobą powiązane odpowiednimi relacjami. Elementy kluczowe to: segmenty klientów, propozycje wartości dla klientów, kanały dystrybucji, relacje z klientami, strumień przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów⁷². Menedżerowie, którzy tworzą i zarządzają modelem, powinni zwracać uwagę na dynamikę endogenicznych oraz egzogenicznych zmian. Mogą one wymusić konieczność podjęcia działań korygujących nawet w przypadku dobrze dobranych elementów modelu oraz łączących je relacji. Tylko takie podejście może zapewnić efektywne wykorzystanie zasobów, osiągnięcie zysków, stworzenie wartości dla klienta oraz uzyskanie konkurencyjnej pozycji na rynku⁷³.

Cele opracowania modeli biznesowych i kierunki ich wykorzystania są różnorodne⁷⁴. W sposób syntetyczny przedstawia je rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Cele tworzenia modeli biznesowych

Źródło: E. Mieszajkina, *Uwarunkowania tworzenia modeli biznesowych w małych firmach*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2016, nr 99, s. 322.

⁷⁰ A.K. Wiśniewski, *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, <https://journal.mostwiedzy.pl/remie/article/view/1719/1622>, [dostęp: 28.02.2022].

⁷¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *op. cit.*, s. 18.

⁷² *Ibidem*, s. 24–46.

⁷³ E. Mieszajkina, *Uwarunkowania tworzenia modeli biznesowych w małych firmach*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2016, nr 99, s. 319–330.

⁷⁴ H. Chesbrough, *Business Model Innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning”, 2010, no 43, p. 354–363; J. Drzewiecki, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, t. 14, z. 13, cz. 2, s. 65–75; M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research”, 2005, no 58, s. 726–735.

Dobrze przemyślany i skonstruowany model biznesowy przyczyni się do wzmocnienia pozycji rynkowej organizacji. Powinien on być, zdaniem Krzysztofa Obłója, trudny do podrobienia i nie może być do końca przejrzysty, by konkurenci nie potrafili skopiować zawartych w nim rozwiązań⁷⁵.

3.3. Benchmarking jako metoda współczesnego zarządzania

Dynamiczne zmiany techniki i technologii, walka o konsumenta, dążenie do podniesienia jakości produktów i usług, zaostrenie się konkurencji zmuszają współczesne organizacje do doskonalenia swoich systemów zarządzania. Niepewność i niestabilność otoczenia stawiają wyzwania i utrudniają realizowanie założonych celów, wymagają zmienności zachowań, szybkiej i elastycznej reorganizacji kluczowych sfer działalności. Kadra zarządzająca poszukuje metod zarządzania, które pozwolą na wprowadzenie niezbędnych zmian rozwojowych⁷⁶. Często w tym celu wykorzystywana jest metoda benchmarkingu, gdyż dzięki niej organizacja może kreować możliwie najlepsze działania oraz uczyć się od liderów rynku. Pozwala na podniesienie efektywności prowadzonej działalności gospodarczej poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najbardziej efektywne organizacje w skali świata⁷⁷.

Bezpośrednie i pośrednie cele benchmarkingu przedstawione zostały w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Cele benchmarkingu

Bezpośrednie	Pośrednie
– lepsza identyfikacja procesów – porównywanie się z innymi – identyfikacja słabych i mocnych stron na tle wzorca – uczenie się od innych – doskonalenie praktyki działania	– rozwój umiejętności zarządczych – przezwyciężenie niechęci do pomysłów powstających poza przedsiębiorstwem – zwiększenie satysfakcji klientów – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej

Źródło: J. Nazarko, K. Kuźmich, E. Szubza, J. Urban, *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, [W:] Woźnicki J. (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, s. 17.

Wyróżnia się kilka rodzajów benchmarkingu. W zależności od kryterium obiektu, do którego dana organizacja się porównuje, benchmarking dzieli się na wewnętrzny i zewnętrzny (konkurencyjny, funkcjonalny oraz ogólny). Biorąc pod uwagę kryterium przedmiotu, jaki jest porównywany przez daną organizację, wyodrębnia się benchmarking strategiczny, wyników oraz procesów⁷⁸.

⁷⁵ K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 104.

⁷⁶ E. Mieszejkina, *Współczesne trendy z zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020, s. 43–46.

⁷⁷ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 262.

⁷⁸ W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021, s. 296–271.

Metoda ta wymaga spełnienia określonych warunków. Pierwszy można określić mianem strukturalno-zasobowego, ze względu na konieczność wyposażenia organizacji w zasoby takie jak finanse, wiedza i umiejętności. Ponadto należy wziąć pod uwagę również czas, jaki trzeba przeznaczyć na realizację zadań w procesie przygotowawczym. Następnym ważnym warunkiem jest zaangażowanie w ten proces całej załogi, w tym kadry kierowniczej oraz pracowników. Kolejny warunek to umiejętność zrozumienia i dokonania krytycznej analizy działalności organizacji oraz procesów w niej realizowanych. Bez posiadania informacji na temat skuteczności realizowanych działań proces benchmarkingu nie może być miarodajny. W celu przeprowadzenia poprawnego procesu analizy porównawczej muszą zostać spełnione wymienione punkty poszczególnych kategorii⁷⁹.

Etapy procesu benchmarkingu prezentuje tabela 3.2.

Tabela 3.2. Etapy procesu benchmarkingu – model według R.C. Campa

Etap	Działanie
Planowanie	Identyfikacja obiektu porównań
	Zidentyfikowanie potencjalnych przedsiębiorstw
	Ustalenie sposobu zbierania danych
Analiza	Zdefiniowanie słabych punktów w procesie zarządzania
	Prognozowanie przyszłych wyników
Integracja	Identyfikacja luk benchmarkingu
	Ustalenie celów funkcjonalnych
Działanie	Utworzenie i rozwój koncepcji działania
	Obserwowanie przebiegu projektu
	Powrót do badania benchmarkingu

Źródło: J. Brilman, *op. cit.*, s. 266.

Benchmarking można wykorzystać w procesie planowania nowej działalności. Przy identyfikacji i ocenie pomysłu biznesowego może być sposobem na poszukiwanie inspiracji, zastanowienia się, czy i jak można wykorzystać pewne rozwiązania stosowane przez wiodące przedsiębiorstwa na rynku. Niezbędnym przy tym będzie dostosowanie wybranych wzorców do profilu i potrzeb potencjalnej grupy docelowej. Tworząc koncepcję nowego biznesu, dzięki benchmarkingowi można poznać ofertę i sposoby działania różnych uczestników rynku. Dzięki współczesnym technologiom informacyjno-komunikacyjnym można tego dokonać w odniesieniu nie tylko do tego obszaru, na którym przyszły przedsiębiorca zamierza działać, lecz także poszukać najlepszych rozwiązań na rynkach oddalonych geograficznie. Ułatwi to stworzenie propozycji wartości dla klientów zgodnych z ich zainteresowaniami i potrzebami.

⁷⁹ M. Źródło-Loda, *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń, Krosno 2012, s. 211–214.

3.4. Założenia metodyczne badań

Do realizacji badań posłużono się procedurą, składającą się z kilku kroków: sformułowano problem badań i postawiono pytania badawcze, następnie określono cel badań oraz tezę, dobrano odpowiednie metody i techniki badań.

Problemem badawczym jest pytanie: Jak należy zorganizować działalność nowej firmy kosmetycznej w regionie lubelskim, by mogła zaistnieć na rynku i się rozwijać? Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie usługi powinna oferować firma kosmetyczna, aby spełnić wymogi potencjalnych klientów?
2. Jakie propozycje wartości przyciągną największą liczbę klientów?
3. Jakie są czynniki sukcesu firmy kosmetycznej w opinii osób prowadzących taką działalność?

Celem głównym badań jest analiza możliwości utworzenia nowego przedsiębiorstwa w branży kosmetycznej w regionie lubelskim. Do jego realizacji posłużyły dwa cele szczegółowe. Pierwszy to określenie preferencji klientów na podstawie uzyskanych od nich informacji. Drugim była identyfikacja czynników sprzyjających odniesieniu sukcesu dzięki analizie benchmarków. Teza badań została sformułowana w sposób następujący: Istnieje zapotrzebowanie na usługi firmy kosmetycznej w miejscu powstawania nowych osiedli mieszkalnych na terenach obrzeżnych Lublina. Do weryfikacji tezy zostały zastosowane dwie metody badawcze. Metoda badania dokumentów posłużyła do analizy rynku kosmetycznego pod kątem uwarunkowań uruchomienia nowej działalności gospodarczej. Drugą metodą był sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem dwóch technik: ankieta internetowa oraz wywiad. Technika ankietową posłużono się do gromadzenia informacji od respondentów na temat usług kosmetycznych. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety składający się z 11 pytań merytorycznych oraz 5 metryczkowych. W części merytorycznej sformułowano 3 pytania jednokrotnego wyboru oraz 8 pytań opartych na 5-stopniowej skali Likerta. Kwestionariusz udostępniono respondentom poprzez social media w czerwcu 2022 r. W badaniu wzięło udział 100 respondentów zamieszkujących województwo Lubelskie. Wszystkie ankiety wypełniono prawidłowo. Struktura próby badawczej prezentuje się następująco:

- płeć: kobiety – 85%, mężczyźni – 15%;
- wiek: 18–25 lat – 47%, 26–35 lat – 33%, 36–45 lat – 12%, 46–55 lat – 3%, powyżej 55 lat – 5%;
- miejsce zamieszkania: miasto powyżej 100 tysięcy mieszkańców – 40%, miasto od 50 do 100 tysięcy mieszkańców – 18%, miasto do 50 tysięcy mieszkańców – 17%, wieś – 25%;
- wykształcenie: wyższe – 61%, średnie – 34%, zawodowe – 4%, podstawowe – 1%.

Technikę wywiadu zastosowano do uzyskania informacji potrzebnych do przeprowadzenia benchmarkingu. Respondentkami były właścicielki trzech salonów kosmetycznych prowadzących działalność na Lubelszczyźnie:

- gabinet kosmologiczny „Kosmetologia & Estetyka Marlen” znajdujący się w miejscowości Łęczna i funkcjonujący od 2008 r.;
- gabinet kosmologiczny „Fuksja – day spa” działający w miejscowości Parczew od 2012 r.;
- gabinet kosmologiczny „Kraśńska Kosmetologia” ulokowany w miejscowości Prawiedniki-Kolonia, który powstał w 2021 r.

Wszystkie gabinety są prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

3.5. Analiza możliwości i uwarunkowań założenia firmy kosmologicznej w regionie lubelskim

Etap 1 badań: analiza rynku kosmologicznego.

Na przestrzeni ostatnich 10 lat można zaobserwować wzrost zainteresowania tą dziedziną w całym kraju. Polska jest szóstym co do wielkości rynkiem kosmetycznym w Europie i dalej szybko się rozwija. Większość jednostek gospodarczych z tej branży należy do grupy mikro i małych przedsiębiorstw. Ich sposobem na przetrwanie i rozwój są specjalizacja w niszach produktowych i szybkie dostosowywanie się do zmieniających się trendów rynkowych⁸⁰.

Na rynku usług kosmetycznych w Polsce można zaobserwować kilka modeli prowadzenia działalności⁸¹:

- salony małe, niezależne, które w swojej działalności posługują się głównie retencyjnym modelem biznesowym. Przedsiębiorcy ci mają długi staż funkcjonowania na rynku, zatrudniają do 5 osób, działają lokalnie i są nastawieni na obsługę i utrzymanie stałych klientów;
- salony większe, stosujące model ekspansyjny. Zatrudniają ponad 5 osób, są nastawione na otwieranie kolejnych punktów obsługi oraz pozyskiwanie nowych klientów;
- salony mobilne, kiedy usługi kosmetyczne są świadczone w domu klienta. Ten model stał się popularny i rozwinął się podczas pandemii.

Usługi kosmologiczne są usługami konsumpcyjnymi, posiadają następujące cechy: niematerialność, nietrwałość, nierozdzielność usługi i jej wykonawcy, nierozdzielność procesu wytwarzania i konsumpcji, niemożność nabycia na własność, niejednorodność⁸².

Tabela 3.3 zawiera najbardziej istotne szanse i zagrożenia dla gabinetów kosmologicznych.

⁸⁰ Ł. Lipiński, *Raport o stanie branży kosmetycznej w Polsce 2017*, https://kosmetyczni.pl/uploads/Biblioteka/Raport%20o%20stanie%20branz%CC%87y%20kosmetycznej_www.pdf, [dostęp: 26.03.2022].

⁸¹ M. Kryczka, *Rynek usług kosmetycznych – uwarunkowania i perspektywy rozwoju w ocenie salonów kosmetycznych. Studium przypadku*, „Aesthetic Cosmetology and Medicine”, 2021, nr 10 (5), s. 225–233, <https://doi.org/10.52336/acm.2021.10.5.03>, [dostęp 28.02.2022].

⁸² A. Czubała, *Usługi w gospodarce*, [W:] A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 15–18.

Tabela 3.3. Szanse i zagrożenia dla gabinetów kosmetycznych w Polsce

Szanse	Zagrożenia
Większe zainteresowanie mężczyzn i młodzieży	Tworzenie konkurencyjnych gabinetów przez przeszkolony personel
Innowacyjne zabiegi kosmetyczne	Skomplikowane uwarunkowania administracyjno-prawne prowadzenia działalności
Rozwój dziedziny kosmetyki – poszerzanie oferty zabiegowej	Rosnące koszty zaopatrzenia i prowadzenia gabinetu kosmetycznego/kosmetycznego
Ludzie coraz bardziej dbają o swoje zdrowie i urodę	Inflacja – klienci ograniczają w pierwszej kolejności wydatki na przyjemności
Usprawnienie współpracy z interesariuszami dzięki nowoczesnym technologiom cyfrowym	Ryzyko cyberzagrożeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Żurawski, *Raport – Rynek usług kosmetycznych w Polsce*, https://www.gabi.net.pl/pub/dokumenty/rynek_uslug_kosmetycznych.pdf, [dostęp: 26.03.2022].

We współczesnym świecie wygląd stanowi swego rodzaju wizytówkę człowieka. Wprowadzane na rynek innowacyjne zabiegi pozwalają na poprawę jakości i wyglądu skóry bez konieczności poddawania się operacjom plastycznym. Medycyna estetyczna, na której w dużej mierze bazuje kosmetyka, pozwala na wykonanie szerokiej gamy nieinwazyjnych zabiegów z wykorzystaniem dermokosmetyków, kosmeceutyków i substancji pochodzenia naturalnego. Głównym trendem w kosmetyce jest stosowanie wypełniaczy oraz wprowadzanie zabiegów medycyny estetycznej. Zgodnie z regulacjami prawnymi, kosmetyk nie może wykonywać niektórych zabiegów ze względu na brak wykształcenia i uprawnień lekarskich. Dlatego gabinety kosmetyczne bardzo często współpracują z lekarzami oraz pielęgniarzami⁸³.

Salony kosmetyczne dopasowują swoją ofertę do wybranego segmentu klientów. Najczęściej przy segmentacji rynku stosowane są kryteria demograficzne – płeć, wiek i miejsce zamieszkania⁸⁴. Okresowo pojawiają się inne determinanty, które mają wpływ na działanie gabinetów kosmetycznych. Tak było w przypadku pandemii COVID-19. Wszyscy przedstawiciele branży beauty musieli zmierzyć się z utrudnieniami wynikającymi z wprowadzanych obostrzeń. Podczas lockdown zakaz działalności obejmował salony fryzjerskie, urody i kosmetyczne. Po zniesieniu licznych restrykcji gabinety kosmetyczne mogły zostać ponownie otwarte, jednakże musiały działać przestrzegając wytycznych, które zostały opracowane przez Główny Inspektorat Sanitarny. Część przedsiębiorców działających w tej branży ograniczyło działalność podczas pandemii, niektórzy ją zawiesili lub zakończyli. Właściciele wielu salonów i gabinetów w czasie trwania pandemii wykorzystali alternatywne możliwości prowadzenia i rozwijania swojej

⁸³ J. Szulgenia-Próchniak, *Kosmetyka i medycyna estetyczna synergia*, „Kosmetyka Estetyczna”, 2013, nr 1, vol. 2, <http://kosmetykaestetyczna.com/ike/5.2017/files/assets/common/downloads/KE%202017.05%20-%20Flippingbook%20-%20caly.pdf>, [dostęp: 28.02.2022].

⁸⁴ A. Gienza, M. Kryczka, *Wpływ wiedzy z zakresu kosmetyki na determinanty wyboru salonu kosmetycznego*, „Kosmetyka Estetyczna”, 2020, nr 1, vol. 9, s. 151–155, <http://aestheticcosmetology.com/wp-content/uploads/2020/02/ke2020.1-6.pdf>, [dostęp: 28.02.2022].

działalności, np. wprowadzając takie usługi, jak internetowa sprzedaż kosmetyków oraz porady on-line w social mediach⁸⁵.

Badania przeprowadzone przez Wiesława Alejsiaka i Małgorzatę Kryczkę wykazują, że rynek usług kosmetycznych w ciągu najbliższych trzech lat będzie mieć tendencję wzrostową. Pandemia COVID-19 miała znaczący wpływ na mentalność ludzi i zmianę ich podejścia do zdrowia i urody. Ludzie coraz bardziej dbają i przywiązują uwagę do stanu swojego zdrowia oraz wyglądu zewnętrznego⁸⁶. Można więc wnioskować, że rozpoczęcie nowej działalności na rynku usług kosmetycznych jest zasadne.

Etap 2 badań: analiza preferencji klientów na rynku lubelskim.

Respondenci udzielili odpowiedzi na pytania postawione w ankiecie.

Pierwsze pytanie dotyczyło częstotliwości, z jaką ankietowani korzystają z usług gabinetów kosmetycznych. Odpowiedzi prezentują się następująco:

- raz w miesiącu – 33%,
- rzadziej niż raz w roku – 20%,
- raz w roku – 13%,
- raz na pół roku – 13%,
- raz w tygodniu – 4%.
- nigdy – 17%.

Respondenci, którzy udzielili odpowiedzi „nigdy” zostali zapytani, czy zastanawiali się nad skorzystaniem z takich usług bądź chcieliby to zrobić. Większość z nich (15 osób z 17) odpowiedziało twierdząco. Pozostałe dwie osoby nie wyraziły zainteresowania.

Ankietowani wskazali także, z jakich usług gabinetów kosmetycznych korzystają lub chcieliby skorzystać (tabela 3.4). Usługi, które cieszą się największą popularnością u respondentów, to manicure i pedicure, zabiegi pielęgnacyjne na twarz oraz zabiegi upiększające rzęsy i brwi. Do usług, z których badani chcą skorzystać, należą zabiegi pielęgnacyjne na ciało i na twarz, a także podologiczne. Ponad połowa ankietowanych nie zamierza korzystać z zabiegów w zakresie makijażu permanentnego, medycyny estetycznej oraz podologii. Należy więc się zastanowić, które z nich warto jednak uwzględnić w ofercie gabinetu. Dotyczy to np. zabiegów podologicznych – z jednej strony, nie cieszą się popularnością, ale z drugiej – wzbudzają zainteresowanie ponad 1/3 respondentów.

⁸⁵ B. Chmurzyńska-Brown, *Branża kosmetyczna vs. COVID-19. Pół roku funkcjonowania w pandemii*, <https://kosmetyczni.pl/uploads/COVID-19/KosmetyczniPL%20Bran%C5%BCa%20kosmetyczna%20-%20p%C3%B3%C5%82%20roku%20funkcjonowania%20w%20pandemii.pdf>, [dostęp: 26.03.2022].

⁸⁶ W. Alejsiak, M. Kryczka, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju oraz aktualne trendy panujące na rynku usług kosmetycznych (w świetle badań ankietowo-sondazowych oraz wywiadów z właścicielami salonów)*, [W:] W. Alejsiak, W. Plich, B. Szczechowicz (red.), *Rynek usług kosmetycznych: uwarunkowania, funkcjonowanie, perspektywy rozwoju*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha, Kraków 2021, s. 484–486.

Tabela 3.4. Korzystanie przez respondentów z usług gabinetów kosmetycznych (w %)

Usługa	Korzystam	Chcę skorzystać	Nie korzystam i nie chcę skorzystać
Zabiegi pielęgnacyjne na twarz	46	39	15
Zabiegi pielęgnacyjne na ciało	16	43	41
Zabiegi pielęgnacyjne na dłonie i stopy	30	35	35
Zabiegi medycyny estetycznej	12	32	56
Zabiegi upiększające brwi i rzęsy	40	25	35
Zabiegi podologiczne	12	36	52
Makijaż permanentny	9	27	64
Manicure i pedicure	49	16	35
Wizaż	30	22	48

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę czynników, na które zwracają uwagę podczas wizyty w gabinecie kosmetycznym. Oceny dokonywano w skali od 1 – „nie zwracam uwagi” do 5 – „zwracam bardzo dużą uwagę” (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Ocena czynników, na które zwracana jest uwaga podczas wizyty w gabinecie kosmetycznym (w %)

Czynnik	Ocena					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Jakość wykonywanych usług	2	3	16	4	75	4,47
Jakość stosowanych kosmetyków	5	3	19	23	50	4,10
Jakość urządzeń i narzędzi	5	4	21	24	46	4,02
Wystrój lokalu	6	20	26	32	16	3,32
Podejście personelu	4	1	15	20	60	4,31
Atmosfera w gabinecie	1	4	23	24	48	4,14

Źródło: Opracowanie własne.

Według ankietowanych, najważniejszymi czynnikami są jakość wykonywanych usług (średnia ocena 4,47), podejście personelu (4,31) oraz jakość stosowanych kosmetyków (4,1). Najmniej ważnym czynnikiem jest wystrój lokalu (3,32).

Kolejne pytanie odnosiło się do nasycenia rynku kosmetycznego w miejscu zamieszkania respondentów. Większość ankietowanych (39%) oceniło ilość gabinetów kosmetycznych w swojej okolicy na poziomie wystarczającym. Odpowiedź „jest ich zdecydowanie za dużo” udzieliło 15% badanych, „dużo” – 27%, „mało” – 14%, „zdecydowanie za mało” – 5%.

Respondenci ocenili czynniki, które mają wpływ na wybór gabinetu kosmetycznego. W tabeli 3.6 zostały pokazane odpowiedzi, które były udzielane w skali od 1 – „brak wpływu” do 5 – „bardzo duży wpływ”. Największy wpływ na wybór gabinetu kosmetycznego mają jakość świadczonych usług (średnia ocena 4,49), profesjonalny, wykwalifikowany personel (4,45) oraz jakość stosowanych kosmetyków (4,2). Najmniejszy – reklamy (2,41), możliwość zakupu kosmetyków (2,45), minimalistyczna oferta zabiegowa (2,69).

Tabela 3.6. Ocena czynników, które mają wpływ na wybór gabinetu kosmetycznego (w %)

Czynnik	Ocena					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Atrakcyjne ceny usług	5	12	17	29	37	3,81
Szeroka oferta zabiegowa	10	16	31	18	25	3,32
Minimalistyczna oferta zabiegowa	21	21	36	12	10	2,69
Nowoczesne zabiegi	6	16	19	22	37	3,68
Profesjonalny, wykwalifikowany personel	0	2	21	7	70	4,45
Jakość świadczonych usług	1	4	14	7	74	4,49
Jakość stosowanych kosmetyków	3	3	20	19	55	4,20
Możliwość zakupu kosmetyków	32	22	26	9	11	2,45
Reklamy	31	22	28	13	6	2,41
Pozytywne opinie w Internecie	7	7	17	23	46	3,94
Polecenie przez znajomych	3	8	12	23	54	4,17
Pakiety zabiegowe	11	29	25	17	18	3,02
Promocje	5	10	26	30	29	3,68
Dogodna lokalizacja	5	9	31	21	34	3,70
Lojalność klientów	10	14	25	23	28	3,45

Źródło: Opracowanie własne.

Zostały także ocenione czynniki lokalizacyjne, które wpływają na wybór gabinetu kosmetycznego. Odpowiedzi zawiera tabela 3.7 (oceny w skali od 1 – „czynnik nieistotny” do 5 – „czynnik bardzo istotny”).

Tabela 3.7. Ocena czynników lokalizacyjnych przy wyborze gabinetu kosmetycznego (w %)

Czynnik	Ocena					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Możliwość dojazdu komunikacją miejską	29	9	18	21	23	3,00
Dostępność parkingu dla klientów	8	12	15	21	44	3,81
Lokalizacja w centrum miasta	32	26	24	14	4	2,32
Lokalizacja na obrzeżach miasta	32	21	29	12	6	2,39
W pobliżu miejsca zamieszkania	11	10	32	17	30	3,45
Lokalizacja w centrum handlowym	48	19	24	6	3	2,12
Lokalizacja w pobliżu innych firm usługowych	41	19	23	9	8	2,24

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej istotnymi czynnikami są dostępność parkingu (średnia ocena 3,81), lokalizacja blisko miejsca zamieszkania (3,45) oraz możliwość dojazdu komunikacją miejską (3,0). Najmniej – lokalizacja w centrum handlowym (2,12), w pobliżu innych firm usługowych (2,24) i w centrum miasta (2,32).

Badani ocenili również działania gabinetów kosmetycznych, które pozwalają na utworzenie odpowiednich propozycji wartości dla klientów. W tabeli 3.8 przedstawiono oceny dokonywane w skali od 1 – „sprzyjają w nieznacznym stopniu” do 5 – „sprzyjają w dużym stopniu”. Do najważniejszych działań należą skupianie się na potrzebach klientów (średnia ocena 4,51), przestrzeganie zasad BHP (4,49) oraz zatrudnianie wykwalifikowanego personelu (4,46). Działania, które zdaniem respondenci nie dostarczają wartości, to zapewnienie udogodnień dla

rodziców z dziećmi (2,19), stosowanie ekologicznych środków czystości (3,07) oraz naturalnych kosmetyków (3,27).

Tabela 3.8. Ocena działań, które sprzyjają utworzeniu przez gabinet kosmetyczny najlepszej możliwej propozycji wartości dla klientów (w %)

Działania	Ocena					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Zatrudnianie wykwalifikowanego personelu	2	1	14	15	68	4,46
Stawianie na ciągły rozwój	2	5	8	17	68	4,44
Przestrzeganie zasad BHP	0	4	12	15	69	4,49
Praca w oparciu o produkty najlepszej jakości	3	1	16	26	54	4,27
Praca na najlepszym sprzęcie	1	3	18	33	45	4,18
Skupianie się na potrzebach klientów	2	3	9	14	72	4,51
Dopasowanie poziomu cen do poziomu średnich zarobków w danej lokalizacji	5	11	17	31	36	3,82
Stosowanie naturalnych kosmetyków	10	20	21	31	18	3,27
Stosowanie ekologicznych środków czystości	16	18	24	27	15	3,07
Zapewnianie udogodnień dla rodziców z dziećmi	35	13	26	15	11	2,19

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci wyrazili opinię na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces gabinetu kosmetycznego oceniając je w skali od 1 – „brak wpływu” do 5 – „bardzo duży wpływ” (tabela 3.9).

Tabela 3.9. Ocena wpływu czynników na sukces firmy kosmetycznej (w %)

Czynnik	Ocena					Średnia ocena
	1	2	3	4	5	
Konkurencyjne ceny usług	5	2	23	25	45	4,03
Oryginalna oferta zabiegowa	1	11	17	19	52	4,10
Nowoczesne zabiegi	1	4	21	23	51	4,19
Kwalifikacje personelu	3	1	11	12	73	4,51
Atmosfera w gabinecie	1	7	12	26	54	4,25
Jakość świadczonych usług	3	2	7	8	80	4,60
Jakość stosowanych kosmetyków	1	4	13	19	63	4,39
Dogodna lokalizacja	4	7	32	27	30	3,72
Lojalność klientów	5	5	18	34	38	3,95

Źródło: Opracowanie własne.

Według ankietowanych, największy wpływ na sukces firmy mają jakość świadczonych usług (średnia ocena 4,6), kwalifikacje personelu (4,51) oraz jakość stosowanych kosmetyków (4,39). Oceny poniżej 4 uzyskały dwa czynniki – dogodna lokalizacja (3,72) i lojalność klientów (3,72).

Wpływ wprowadzania do oferty nowoczesnych i innowacyjnych zabiegów na zainteresowanie klientów respondenci ocenili jako duży (średnia ocena 4,14). Z kolei wpływ wprowadzania zmian w ofercie na zainteresowanie klientów uzyskał nieco niższą ocenę (3,87).

Etap 3 badań: analiza benchmarków.

Benchmarkami były obiekty badań opisane w r. 3.4. By poznać istotne uwarunkowania wpływające na utworzenie i prowadzenie działalności gospodarczej w branży kosmetycznej, zostały przeprowadzone wywiady ustrukturalizowane z właścicielkami trzech gabinetów. Mają one za sobą wieloletnią karierę w tej branży.

Tabela 3.10. Koszty otworzenia gabinetu kosmetycznego (w zł)

Pozycja	Kosmetologia & Estetyka Marlen	Fuksja – day spa	Kraśńska Kosmetologia
Środki własne	16 000	30 000	50 000
Dofinansowanie unijne	14 000	35 000	50 000
Szacunkowe koszty otworzenia gabinetu	30 000	65 000	100 000

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsze pytanie dotyczyło kosztów założenia działalności gospodarczej w branży kosmetycznej (tabela 3.10).

Zakres oferowanych przez badane gabinety kosmetyczne usług przedstawiono w tabeli 3.11.

Tabela 3.11. Zakres usług w badanych gabinetach kosmetycznych

Usługa	Kosmetologia & Estetyka Marlen		Fuksja – day spa		Kraśńska Kosmetologia	
	tak	nie	tak	nie	tak	nie
Zabiegi pielęgnacyjne na twarz	x		x		x	
Zabiegi pielęgnacyjne na ciało	x		x		x	
Zabiegi pielęgnacyjne na dłonie i stopy	x		x		x	
Zabiegi medycyny estetycznej	x		x		x	
Zabiegi upiększające brwi i rzęsy	x		x		x	
Zabiegi podologiczne	x		x		x	
Makijaż permanentny		x	x			x
Manicure i pedicure	x		x		x	
Wizaż	x		x			x

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z trzech gabinetów posiada szeroką ofertę zabiegową z zakresu kosmologii pielęgnacyjnej na twarz i ciało, zabiegi na dłonie i stopy, zabiegi z zakresu medycyny estetycznej.

Właścicielki gabinetów zostały poproszone o wskazanie barier utrudniających założenie i prowadzenie działalności w branży kosmetycznej (tabela 3.12).

Tabela 3.12. Bariery napotkane w badanych gabinetach kosmetycznych

Bariery	Kosmetologia & Estetyka Marlen		Fuksja – day spa		Krasińska Kosmetologia	
	tak	nie	tak	nie	tak	nie
Wysokie obciążenia podatkowe	x		x			x
Trudności w znalezieniu klientów		x	x			x
Nadmiar biurokracji i formalności	x		x		x	
Bariery administracyjno-prawne	x		x		x	
Brak wykwalifikowanego personelu		x	x			x
Zawiłość przepisów podatkowych	x		x		x	
Trudności w znalezieniu partnerów do współpracy		x		x		x
Trudności w dopasowaniu oferty do potrzeb klientów		x		x		x
Trudności w pozyskaniu zewnętrznych środków finansowych		x		x		x
Brak systemowego (publicznego) wsparcia przy komercjalizacji wiedzy na uczelniach państwowych	x		x		x	
Brak informacji na temat branży		x	x			x
Brak znajomości rynku	x		x			x

Źródło: Opracowanie własne.

Bariery utrudniające prowadzenie gabinetu kosmetycznego wskazane przez wszystkie przedsiębiorczynie, to nadmiar biurokracji i formalności, bariery administracyjno-prawne, zawiłość przepisów podatkowych oraz brak systemowego (publicznego) wsparcia przy komercjalizacji wiedzy na uczelniach państwowych.

Respondentki wskazały także najistotniejsze działania, które sprzyjają utworzeniu przez gabinet kosmetyczny najlepszej możliwej propozycji wartości dla klientów (tabela 3.13).

Tabela 3.13. Ocena działań, które sprzyjają utworzeniu przez gabinet kosmetyczny najlepszej możliwej propozycji wartości dla klientów (w %)

Działania	Kosmetologia & Estetyka Marlen		Fuksja – day spa		Krasińska Kosmetologia	
	tak	nie	tak	nie	tak	nie
Zatrudnianie wykwalifikowanego personelu	x		x		x	
Stawianie na ciągły rozwój	x		x		x	
Przestrzeganie zasad BHP	x		x		x	
Praca w oparciu o produkty najlepszej jakości	x		x		x	
Praca na najlepszym sprzęcie	x		x		x	
Skupianie się na potrzebach klientów	x		x		x	
Dopasowanie poziomu cen do poziomu średnich zarobków w danej lokalizacji		x		x		x
Stosowanie naturalnych kosmetyków		x		x		x
Stosowanie ekologicznych środków czystości		x		x		x
Zapewnianie udogodnień dla rodziców z dziećmi		x		x		x

Źródło: Opracowanie własne.

Uczestnicy wywiadów udzielili jednogłośnie odpowiedzi, że działaniami, które przedsiębiorca powinien podjąć przy prowadzeniu gabinetu kosmetycznego jest zatrudnianie personelu o wysokich kwalifikacjach, stały rozwój firmy i pracowników oraz przestrzeganie panujących zasad BHP. Działaniami, które według przedsiębiorców nie muszą zostać podjęte, jest stosowanie naturalnych kosmetyków, używanie ekologicznych środków czystości, dopasowanie cen do poziomu średnich zarobków oraz zapewnienie udogodnień dla rodziców z dziećmi.

Kolejne pytanie dotyczyło wpływu lokalizacji na popularność gabinetu. Właścicielki dwóch gabinetów oceniły go jako duży, przypisując szczególne znaczenie łatwo dostępnej lokalizacji oraz możliwości skorzystania z parkingu w okolicy. Odmienne zdanie miała właścicielka gabinetu „Kraśńska Kosmetologia”. Odpowiedziała, że w przypadku jej gabinetu lokalizacja nie odgrywa istotnej roli. Znajduje się on na obszarze mało zaludnionym, gdzie nie ma możliwości dojazdu komunikacją miejską. Lokalizacja na terenach słabo zurbanizowanych nie wpływa znacząco na popularność oraz zainteresowanie klientów. Wszystkie respondenci przy wyborze lokalizacji brały jednak pod uwagę obecność parkingu dla klientów w okolicy gabinetu.

Przed rozpoczęciem działalności gospodarczej właścicielki gabinetów „Kraśńska Kosmetologia” i „Fuksja – day spa” przeprowadziły analizę rynku, co pozwoliło na ocenę zapotrzebowaniu na usługi i poziomu konkurencji na przewidywanym obszarze działalności. Właścicielka gabinetu „Kosmetologia & Estetyka Marlen” nie dokonała takiej analizy. Podkreśliła jednak, że posiadając obecne doświadczenie, uważa to za swój błąd.

Przedsiębiorczynie zostali poproszeni o wskazanie czynników, które miały wpływ na sukces prowadzonego gabinetu kosmetycznego (tabela 3.14).

Tabela 3.14. Czynniki wpływające na sukces firmy kosmetycznej

Czynniki	Kosmetologia & Estetyka Marlen		Fuksja – day spa		Kraśńska Kosmetologia	
	tak	nie	tak	nie	tak	nie
Konkurencyjne ceny usług		x		x		x
Oryginalna oferta zabiegowa	x		x		x	
Nowoczesne zabiegi	x		x		x	
Kwalifikacje personelu	x		x		x	
Atmosfera w gabinecie	x		x		x	
Jakość świadczonych usług	x		x		x	
Jakość stosowanych kosmetyków	x		x		x	
Dogodna lokalizacja	x		x		x	
Lojalność klientów	x		x		x	

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie wymienione czynniki, z wyjątkiem ustalenia konkurencyjnych cen usług, zdaniem respondentek, mają wpływ na sukces firmy kosmetycznej.

Właścicielki zostały zapytane o idealny sposób na budowanie i utrzymanie relacji z klientami. Wszystkie wyraziły opinię, że najważniejszym jest uczciwość wobec klientów, stwarzanie swobodnych warunków do rozmowy typu small talk oraz budowanie wiarygodnego i profesjonalnego wizerunku kosmetyka, dzięki czemu klient ma możliwość poczuć się bezpiecznie i komfortowo.

Ustalenie cen w badanych gabinetach przebiegało na podstawie wyliczenia średnich kosztów zabiegów, w których skład wchodziły koszty materiałów, eksploatacja sprzętów, utrzymanie lokalu i koszty prowadzenia działalności oraz oszacowania średnich cen rynkowych w województwie.

3.6. Koncepcja modelu biznesowego firmy kosmetycznej

Model biznesowy firmy kosmetycznej został stworzony na podstawie Business Model Canvas A. Osterwaldera w oparciu o wyniki przedstawionych w poprzednim rozdziale badań. Szablon modelu został przedstawiony na rysunku 3.2. Zaprojektowany na podstawie przeprowadzonych badań gabinet kosmetyczny „LaMuv” zlokalizowany jest w wynajmowanym lokalu na ulicy Nałęczowskiej przy granicy miasta Lublin z wsią Dąbrowica. Forma organizacyjno-prawna to jednoosobowa działalność gospodarcza.

Na rynku kosmetycznym ważny jest klient i indywidualne podejście do jego potrzeb. To właśnie dlatego stworzenie propozycji wartości dostosowanej do konkretnego segmentu klientów może stanowić ważny czynnik sukcesu. Większe zainteresowanie usługami kosmetycznymi wykazują kobiety niż mężczyźni. Do segmentu klientów zaliczają się kobiety powyżej 18 roku życia, zainteresowane stosowaniem zabiegów kosmetycznych w celu poprawy stanu skóry.

Relacje z klientami jest to jeden z ważniejszych aspektów branży, które należy budować poprzez wypracowanie zaufania przy pomocy indywidualnego podejścia, uczciwego marketingu, stworzenia poczucia bezpieczeństwa i profesjonalizmu. Niezwykle ważne przy budowaniu trwałej i silnej relacji z klientami jest dopasowanie propozycji wartości pod dany segment klientów oraz informowanie ich na bieżąco o nowościach wprowadzanych do gabinetu za pomocą portali społecznościowych.

Propozycja wartości firmy kosmetycznej powinna przede wszystkim skupiać się na potrzebach klientów i dopasowywać ofertę zabiegową do obranego segmentu klientów. Ważnym aspektem jest wprowadzanie innowacyjnych zabiegów kosmetycznych oraz współpraca z najlepszymi producentami kosmetyków na rynku.

Kluczowymi zasobami dla firmy kosmetycznej są wykwalifikowani pracownicy dbający o jakość świadczonych usług, wynajmowany lokal wraz z wyposażeniem, na które składa się oświetlenie, sprzęty oraz materiały kosmetyczne wysokiej jakości.

Kluczowi partnerzy – Producenci sprzętu – Szkoleniowcy firm kosmetycznych – Producenci kosmetyków – Producenci materiałów zabiegowych – Pracownicy służby zdrowia – Właściciele wynajmowanego lokalu	Kluczowe działania – Świadczenie usług kosmetycznych najwyższej jakości – Prowadzenie dokumentacji zabiegowej – Prowadzenie konsultacji oraz pełnego wywiadu kosmetycznego – Rozwój i poszerzanie wiedzy personelu – Utrzymanie i prowadzenie strony internetowej oraz portali społecznościowych – Sprzedaż detaliczna produktów kosmetycznych	Propozycja wartości – Dopasowana oferta zabiegowa – Innowacyjne zabiegi – Wysoka jakość świadczonych usług – Współpraca z najlepszymi firmami produkującymi sprzęt oraz kosmetyki	Relacje z klientami – Stworzenie poczucia bezpieczeństwa i profesjonalizmu – Kierowanie się potrzebami klientów – Indywidualne traktowanie klienta – Dopasowanie usług do potrzeb klientów – Uczciwy marketing – Informowanie klientów o nowościach na portalach społecznościowych.	Segmenty klientów – Kobiety powyżej 18 lat, zainteresowane poprawą stanu skóry twarzy i ciała
Kluczowe zasoby – Wykwalifikowany personel – Wynajmowany lokal – Wyposażenie lokalu (sprzęt kosmetyczny, łóżka kosmetyczne, oświetlenie) – Wysokiej jakości kosmetyki			Kanały dystrybucji – Marketing szeptany – Wyszukiwarka Google – Portale społecznościowe (Facebook, Instagram)	
Struktura kosztów – Koszty szkoleń pracowników – Utrzymanie wynajmowanego lokalu – Koszty prowadzenia działalności gospodarczej – Zaopatrzenie (kosmetyki, sprzęt, materiały) – Wynagrodzenie pracowników				Strumienie przychodów – Przychody ze świadczonych usług kosmetycznych – Przychody ze sprzedaży detalicznej produktów kosmetycznych

Rysunek 3.2. Szablon modelu biznesowego firmy kosmetycznej

Źródło: Opracowanie własne.

Kluczowe działania dla salonów kosmetycznych to stawianie na ciągły rozwój i poszerzanie zakresu wiedzy na profesjonalnych szkoleniach. Kluczowe działania nakierowane na klientów gabinetu to świadczenie najwyższej jakości usług, przechowywanie pełnej dokumentacji zabiegowej każdego klienta, prowadzenie konsultacji z obszernym wywiadem kosmetycznym oraz umożliwienie klientom zakupu kosmetyków wykorzystywanych do zabiegów. Ponadto gabinet powinien zajmować się utrzymaniem i prowadzeniem portali społecznościowych, które są ważnym źródłem informacji dla klientów.

Kluczowymi partnerami dla firmy kosmetycznej będą firmy produkujące kosmetyki, urządzenia oraz sprzęty kosmetyczne. Ponadto firma kosmetyczna powinna cały czas się rozwijać, tym samym kluczowym partnerem będą firmy szkoleniowe, które ułatwią wprowadzanie nowych usług do oferty zabiegowej gabinetu.

Strumienie przychodów są uzależnione od ilości stałych klientów oraz osób przychodzących, aby jednorazowo skorzystać z usług gabinetu. Ustalenie cen odbywa się przy pomocy wyliczenia średnich kosztów zabiegowych oraz porównania średnich cen rynkowych w danym regionie.

Struktura kosztów jest elementem modelu biznesowego, który może sprawić najwięcej problemów, zwłaszcza w późniejszych latach działalności gabinetu. Początkowo dużym ułatwieniem dla nowego przedsiębiorcy jest możliwość z korzystania ze składek preferencyjnych oraz „ulgi na start”, jednakże po okresie trwania ulg, przedsiębiorca musi mierzyć się z wysokimi kosztami prowadzenia działalności gospodarczej. Struktura kosztów obejmuje takie elementy jak koszty prowadzenia działalności, utrzymanie wynajmowanego lokalu, zaopatrzenie, utrzymanie pracowników i sprzętów oraz koszty szkolenia personelu.

Strumienie przychodów opierają się na przychodach związanych ze świadczeniem usług kosmetycznych oraz sprzedaży najwyższej jakości kosmetyków stosowanych w gabinecie podczas zabiegów, co umożliwi klientom kontynuację kuracji w warunkach domowych.

3.7. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywną weryfikację założonej tezy, potwierdzono bowiem istnienie zapotrzebowania klientów na usługi kosmetyczne. Nie ma istotnych ograniczeń w prowadzeniu działalności w branży kosmetycznej oraz dostępie do rynku w regionie lubelskim. Badania przyczyniły się także do opracowania koncepcji modelu biznesowego firmy kosmetycznej „LaMuv”. W swojej ofercie powinna posiadać szeroką gamę zabiegów pielęgnacyjnych na twarz i ciało, zabiegi upiększające typu manicure, pedicure oraz stylizację rzęs i brwi. By planowana działalność przynosiła oczekiwane efekty i mogła się rozwijać, należy wprowadzać do oferty nowe pozycje asortymentowych. Wdrażanie innowacji ma znaczący wpływ na zainteresowanie klientów. Należy dążyć do tego, by oferowane przez gabinet usługi tworzyły oryginalną i dopasowaną do wybranego segmentu klientów propozycję wartości.

W tym celu trzeba się skupiać na potrzebach klientów oraz świadczyć usługi na wysokim poziomie. Wiąże się to z korzystaniem z kosmetyków i urządzeń wysokiej jakości. Zaprezentowane założenia modelu biznesowego pokazują, jak ważny w tej branży jest klient oraz budowanie i utrzymywanie z nim relacji. Wykorzystując kanały dystrybucji, takie jak np. portale społecznościowe, przedsiębiorca jest w stanie przekazywać najistotniejsze informacje na temat innowacyjnych zabiegów oraz zmian wprowadzanych do oferty zabiegowej.

W planowaniu nowej działalności gospodarczej w branży kosmetycznej może być przydatna metoda benchmarkingu. Pozwala na porównanie ofert zabiegowych gabinetów kosmetycznych, uzyskanie informacji na temat popularności konkretnych usług oraz porównanie średnich cen zabiegowych. Ponadto przedsiębiorca może uzyskać informacje na temat barier, które mogą utrudniać założenie i prowadzenie działalności.

Bibliografia

1. Alejsiak W., Kryczka M., *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju oraz aktualne trendy panujące na rynku usług kosmetycznych (w świetle badań ankietowo-sondazowych oraz wywiadów z właścicielami salonów)*, [W:] Alejsiak W., Plich W., Szczechowicz B. (red.), *Rynek usług kosmetycznych: uwarunkowania, funkcjonowanie, perspektywy rozwoju*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha, Kraków 2021.
2. Bellman R., Clark C.E., Malcolm D.G., Craft C.J., Ricciardi F.M., *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*, "Operations Research", 1957, no 5 (4), p. 469–503.
3. Błaszczuk W. (red), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
4. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tłum. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
5. Chesbrough H., *Business Model Innovation: opportunities and barriers*, "Long Range Planning", 2010, no 43, p. 354–363.
6. Chmurzyńska-Brown B., *Branża kosmetyczna vs. COVID-19. Pół roku funkcjonowania w pandemii*, s. 10–13, [https://kosmetyczni.pl/uploads/ COVID-19/KosmetyczniPL%20Bran%C5%BCa%20kosmetyczna%20-%20p%C3%B3%C5%82%20roku%20funkcjonowania%20w%20pandemii.pdf](https://kosmetyczni.pl/uploads/COVID-19/KosmetyczniPL%20Bran%C5%BCa%20kosmetyczna%20-%20p%C3%B3%C5%82%20roku%20funkcjonowania%20w%20pandemii.pdf), [dostęp: 26.03.2022].
7. Czubała A., *Usługi w gospodarce*, [W:] Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
8. Drzewiecki J., *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, t. 14, z. 13, cz. 2, s. 65–75.
9. Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2013.

10. Giemza A., Kryczka M., *Wpływ wiedzy z zakresu kosmetologii na determinanty wyboru salonu kosmetycznego*, „Kosmetologia Estetyczna”, 2020, nr 1, vol. 9, <http://aestheticcosmetology.com/wp-content/uploads/2020/02/ke2020.1-6.pdf>, [dostęp: 28.02.2022].
11. Kryczka M., *Rynek usług kosmetycznych – uwarunkowania i perspektywy rozwoju w ocenie salonów kosmetycznych. Studium przypadku*, „Aesthetic Cosmetology and Medicine”, 2021, nr 10 (5), <https://doi.org/10.52336/acm.2021.10.5.03>, [dostęp: 28.02.2022].
12. Lipiński Ł., *Raport o stanie branży kosmetycznej w Polsce 2017*, https://kosmetyczni.pl/uploads/Biblioteka/Raport%20o%20stanie%20branz%CC%87y%20kosmetycznej_www.pdf, [dostęp: 26.03.2022].
13. Mieszajkina E., *Uwarunkowania tworzenia modeli biznesowych w małych firmach*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2016, nr 99, s. 319–330.
14. Mieszajkina E., *Współczesne trendy z zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2020.
15. Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research”, 2005, no 58, s. 726–735.
16. Nazarko J., Kuźmich K., Szubzda E., Urban J., *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, [W:] Woźnicki J. (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008.
17. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
18. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2012.
19. Szulgenia-Próchniak J., *Kosmetologia i medycyna estetyczna synergia*, „Kosmetologia Estetyczna”, 2013, nr 1, vol. 2, <http://kosmetologiaestetyczna.com/ike/5.2017/files/assets/common/downloads/KE%202017.05%20-%20Flippingbook%20-%20caly.pdf>, [dostęp: 28.02.2022].
20. Wiśniewski A.K., *Wartość w koncepcji modeli biznesu*, <https://journal.mostwiedzy.pl/rem/article/view/1719/1622>, [dostęp: 28.02.2022].
21. Źródło-Loda M., *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigionia, Krosno 2012.
22. Żurawski Z., *Raport – Rynek usług kosmetycznych w Polsce*, https://www.gabi.net.pl/pub/dokumenty/rynek_uslug_kosmetycznych.pdf, [dostęp: 26.03.2022].

4. Promocja zatrudnienia w dobie pandemii na przykładzie lokalnego rynku pracy

4.1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 odcisnęła widoczne piętno na rynku pracy w Polsce. Przedsiębiorstwa musiały się zmierzyć z koniecznością zabezpieczenia zdrowia i życia pracowników, jednocześnie utrzymując ciągłość prowadzonej działalności. Współczesne rozwiązania technologiczne umożliwiły realizację obydwu tych działań.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, w jaki sposób lubelskie przedsiębiorstwa przystosowały się do sytuacji kryzysowej spowodowanej przez pandemię, a w szczególności jakie działania realizują w aspekcie promocji zatrudnienia nowych pracowników. Analiza portali z ogłoszeniami pracy wskazuje, że wiele przedsiębiorstw ograniczyło wielkość zatrudnienia oraz wstrzymało procesy rekrutacyjne w nadziei, że takie rozwiązania pomogą przetrwać kryzys. Inne, aby utrzymać atrakcyjność ofert i przyciągnąć uwagę potencjalnego kandydata w swoich ofertach pracy uwzględniała możliwość skorzystania z benefitów pozapłacowych, takich jak pakiety prywatnej opieki medycznej czy możliwość udziału w wewnętrznych szkoleniach rozwijających umiejętności i kompetencje. Sytuacja związana z pandemią uświadomiła przedsiębiorcom oraz pracownikom jak istotną cechą w czasach kryzysu jest elastyczność oraz umiejętność szybkiego reagowania i podejmowania decyzji w niepewnych warunkach.

Pandemia podkreśliła potrzebę posiadania przez pracowników umiejętności adaptacji do zmian oraz potrzebę otwartości. W tym okresie szczególnie wzrosło znaczenie kompetencji miękkich, takich jak komunikatywność, otwartość, elastyczność, inteligencja emocjonalna i empatia, dobra organizacja pracy, samodzielność oraz odporność na stres.

4.2. Zjawisko promocji zatrudnienia w ujęciu teoretycznym

Formy promocji zatrudnienia

Rozwój organizacji we współczesnych czasach coraz bardziej zależy od pracowników i ich kompetencji. Dlatego pracodawcy coraz częściej konkurują między sobą, aby pozyskać najbardziej wartościowych kandydatów na rynku pracy. Gwarancją sukcesu procesu rekrutacji jest powiązanie go z narzędziami budowy wizerunku pracodawcy. Efektem czynności rekrutacyjnych staje się nie tylko eliminacja, ale przede wszystkim przyciągnięcie najlepszych kandydatów

⁸⁷ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

⁸⁸ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

do pracy. W employer brandingu istotnym narzędziem kreowania wizerunku organizacji jest marketing rekrutacyjny. Jest on rozumiany jako długotrwały proces, w którym organizacja podejmuje działania w celu budowania wizerunku pożądanego miejsca pracy. Marketing rekrutacyjny charakteryzuje się powiązaniem dwóch kategorii: rekrutacyjnych oraz marketingowych⁸⁹.

Pozyskiwanie pracowników to proces, w którym wdrażane są odpowiednie formy zatrudnienia oraz opracowany jest szczegółowy profil potencjalnego pracownika⁹⁰. Nosi on nazwę rekrutacji. Dla menedżerów jest on jednym z czynników sukcesu organizacji poszukujących pracowników z różnych segmentów rynku pracy⁹¹. W języku łacińskim pojęcie rekrutacji oznacza werbowanie członków. Pojęcie to określa narzędzie, które wspiera realizację idei organizacji⁹².

Zdaniem Adama Szałkowskiego rekrutacja to proces polegający na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu takich kandydatów do pracy, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji. Do tych cech można zaliczyć zdolności, wiedzę, umiejętności, zdrowie oraz motywację kandydata do pracy⁹³.

Podejście marketingowe obejmuje regularne oraz sprecyzowane działania, które są podejmowane przez przedsiębiorstwo, aby spełniać aktualne oraz przyszłe potrzeby klienta. Marketing w procesie rekrutacji, uzupełniony o sferę zarządzania zasobami ludzkimi, tworzy marketing kadrowy oraz personalny⁹⁴. Pojęcie marketingu personalnego oznacza „system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników, w wyniku czego są oni traktowani jak klienci, których interesy znajdują się w centrum uwagi kierownictwa przedsiębiorstwa”⁹⁵. Marketing personalny zawiera więc orientację etyczną. Tak rozumiany marketing personalny obejmuje przykładowo takie działania, jak rzetelne informowanie otoczenia o organizacji, kontakty z ośrodkami kształcenia, stosowanie jasnych kryteriów i zasad doboru pracowników, dbałość o rozwój pracowników, rzetelna ocena, pomoc odchodzącym itp.⁹⁶. W tym obszarze działania dotyczą tzw. „klientów” wewnętrznych i zewnętrznych rynku pracy. Działania wewnętrzne organizacji mają za zadanie stworzenie warunków, w których zatrudnieni wykażą się zaangażowaniem w sprawy przedsiębiorstwa, motywacją do działania na najwyższym poziomie oraz budowaniem pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami. Nato-

⁸⁹ M. Kozłowski, *Employer branding*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

⁹⁰ H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006, s. 50.

⁹¹ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 115.

⁹² A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 64.

⁹³ *Ibidem*, s. 79–80.

⁹⁴ A. Pocztański, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław 1998, s. 139.

⁹⁵ I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 127.

⁹⁶ T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 79.

miast działania zewnętrzne są określane jako prezentacja wartości przedsiębiorstwa, polegająca na przekazywaniu potencjalnym pracownikom informacji o możliwości podjęcia pracy w tej jednostce gospodarczej. Do zakresu działań marketingu kadrowego zalicza się prezentację organizacji, wskazania na wysoką pozycję wśród konkurencji oraz oferowanie specjalnych świadczeń i prowadzenie rozmów z kandydatami⁹⁷.

Coraz częściej proces rekrutacyjny jest wspierany poprzez użycie marketingowego przekazu, który ma na celu budowanie pożądanego wizerunku danej organizacji. Podejmowanie takiego typu działań promuje pracodawcę wzmacniając jednocześnie markę. Za cel swoich działań marketing rekrutacyjny uznaje wspieranie organizacji w osiągnięciu pozytywnego wizerunku poprzez aktywne formy rekrutacji. Skuteczne działania w realizacji tego celu wymagają podjęcia odpowiednich praktyk, do których należą m.in.:

- wybór najlepszego zestawu technologicznych narzędzi w komunikacji, które zwiększają jej efektywność oraz modyfikacja zawodowych wymagań na potrzeby młodszych pokoleń, które wchodzi w rynek pracy;
- identyfikacja grupy docelowej, do której adresowana jest przygotowana oferta, wykorzystywanie nowych mediów w czynnościach rekrutacyjnych;
- angażowanie pracowników do pełnienia funkcji ambasadorów marki, co podkreśla autentyczność wizerunku pracodawcy.

Zastosowanie marketingu rekrutacyjnego wymaga przygotowania odpowiednich narzędzi w kampaniach rekrutacyjnych. Zaprojektowane narzędzia muszą ujmować kompetencje preferowanej grupy kandydatów uwzględniając ich doświadczenie zawodowe, status społeczny, wartości i oczekiwania oraz kanał odbioru komunikatu. Narzędzia te obejmują otoczenie wirtualne oraz to istniejące poza siecią. Podejmowanie działań w otoczeniu wirtualnym wiąże się z użyciem narzędzi, do których należą:

1. Internetowa strona kariery, która zawiera identyfikacyjną formę przedsiębiorstwa na rynku. Atrakcyjna strona zawiera ciekawe i przejrzyste informacje, wzmianki o osiągnięciach i sukcesach przedsiębiorstwa. Oprócz ofert pracy zamieszcza również dodatkowe informacje, które zawierają najważniejsze wartości oraz zestaw wskazówek dla potencjalnych kandydatów przygotowujących do procesu rekrutacji. Dodatkowym elementem strony kariery są odrębne zakładki przygotowane dla potencjalnych grup docelowych, m.in. dla studentów i absolwentów wyższych uczelni, w których oferowana jest możliwość uczestnictwa w stażu lub praktykach zawodowych oraz zdobycie doświadczenia zawodowego⁹⁸.

⁹⁷ M. Wyrwicka, A. Grzelczak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 12.

⁹⁸ S. Stachowska, A. Zielińska, *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku City Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, vol. 11, nr 1, s. 595.

2. Zastosowanie systemów SEM (*search engine marketing*) oraz SEO (*search engine optimization*) w celu pozycjonowania strony organizacji w ogólnodostępnych wyszukiwarkach internetowych⁹⁹.
3. Doskonałym wsparciem kampanii rekrutacyjnych, takich jak targi pracy są filmy rekrutacyjne zawierające dobrze przygotowany scenariusz i intrygujący przekaz, wspomagając zainteresowanie potencjalnych kandydatów. Dodatkowym atutem podkreślającym wartości przedsiębiorstwa jest udział zatrudnionych pracowników¹⁰⁰.
4. Kampanie wizerunkowe w Internecie, szczególnie w mediach społecznościach o charakterze zawodowym (LinkedIn, Goldenline, Gowork) oraz masowym (Facebook, Twitter), które są skutecznym narzędziem wymiany informacji pomiędzy poszukującymi pracy a pracownikami danej organizacji. Wykorzystywanie portali rekrutacyjnych (pracuj.pl, indeed.pl) oraz informacyjnych, które wspierają proces naboru kandydatów do przedsiębiorstwa. Ponadto zastosowanie blogów firmowych prowadzonych przez pracowników, w których przedstawiane są działania przedsiębiorstwa od „wewnątrz”¹⁰¹. Do narzędzi wykorzystywanych poza siecią należą:
 1. Targi pracy, które umożliwiają budowanie bezpośredniego kontaktu kandydata z przedstawicielem pracodawcy. Taka forma kontaktu wzbudza zaufanie do przedsiębiorstwa. Działania o takim charakterze nastawione są przede wszystkim na interakcje z otoczeniem, w których główny nacisk kładzie się na rozmowę z uczestnikami¹⁰².
 2. Praktyki oraz programy stażowe oparte na długofalowej i systematycznej współpracy organizacji z uczelniami. Do najczęstszych form aktywności pracodawców w otoczeniu akademickim zalicza się prezentacje, spotkania ze studentami oraz wykłady tematyczne. Jest to forma promocji i rekrutacji oferująca ambitnym, młodym osobom zdobycie doświadczenia zawodowego w postaci kilkumiesięcznego stażu lub praktyk w organizacji. Praktyki oraz staż stanowią szansę dla organizacji na zdobycie wartościowych pracowników. Dodatkowo jest to tania i efektywna forma rekrutacji¹⁰³.
 3. Kampanie wizerunkowe w mediach tradycyjnych, które w praktyce są najczęstszą formą dotarcia do kandydatów przez pracodawcę. Zastosowanie materiałów w postaci broszur, ulotek, plakatów wzbudza zainteresowanie organizacją. Najważniejszą kwestią jest forma przekazu, w której elementy wizualne oraz tekstowe powinny wzbudzać zainteresowanie i wyróżniać się wśród konkurencyjnych ogłoszeń. Spójne działanie powiązane z identyfikacją wizualną organizacji skutecznie przyciągnie do jej oferty najlepszych kandydatów¹⁰⁴.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ <http://markapracodawcy.pl/spawdzone-narzedzia-employer-branding>, [dostęp: 11.03.2021].

¹⁰¹ *Ibidem*.

¹⁰² D. Siwka, *Narzędzia employer branding*, „Benefit”, 2012, nr 4, s. 23.

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ *Ibidem*.

Działania wizerunkowe, które charakteryzują się szerokim zasięgiem, dotyczą głównie postrzegania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Ich celem jest zwiększenie świadomości marki pośród potencjalnych kandydatów, bieżące informowanie rynku pracy o organizacji i atutach wynikających z pracy w niej oraz prezentowanie jej przewag na tle konkurencji. Organizacje mogą promować korzyści przysługujące zatrudnionym. Jak wynika z badania Pracuj.pl „Benefits oczami pracowników”, pracodawcy najczęściej oferują swoim pracownikom opiekę medyczną; kartę sportową; finansowanie szkoleń; bony zakupowe; dofinansowanie urlopów, wydarzeń kulturalnych, nauki języków obcych; owoce dostępne dla wszystkich w biurze¹⁰⁵. Działania wizerunkowe prowadzone są najczęściej na dużą skalę. Ich głównym zadaniem jest dotarcie do jak największej grupy odbiorców i sprawienie, aby zostały zapamiętane przez kandydatów¹⁰⁶.

Narzędzia w pozyskiwaniu zasobów ludzkich do organizacji

Skuteczne zastosowanie marketingu rekrutacyjnego wymaga przygotowania odpowiednich narzędzi. Powstają nowe technologie, innowacyjne narzędzia i rozwiązania. Przedsiębiorstwa, aby odnieść sukces na rynku muszą spełnić wymagania współczesnej gospodarki, która charakteryzuje się zmiennością, globalnym zasięgiem, szybkim rozwojem technologii. Aby sprostać wymaganiom XXI wieku należy efektywnie zarządzać kapitałem intelektualnym oraz stwarzać warunki dla rozwoju potencjału tkwiącego w człowieku. Wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników są najważniejszymi aktywami przedsiębiorstwa¹⁰⁷.

Proces rekrutacyjny rozpoczyna na etapie poszukiwania i zatrudnienia pracownika. Ważne jest świadome wyszukiwanie potencjalnych kandydatów, co wiąże się z wyborem osób o pożądanym cechach, utalentowanych oraz gotowych do realizacji celów ważnych dla organizacji. To zadanie jest skomplikowanym i złożonym procesem, ponieważ każdy człowiek posiada inny poziom kwalifikacji, predyspozycji, umiejętności oraz odmienny zakres wiedzy. Dobór zespołu pracowników powinien zapewnić poprawne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Należy wybrać osoby, którzy wniosą swoje umiejętności, specjalistyczną wiedzę oraz będą się angażować w sprawy istotne dla organizacji¹⁰⁸. Do najważniejszych narzędzi w pozyskiwaniu zasobów ludzkich, które wspierają rekruterów w ich codziennej pracy należą: ogłoszenia rekrutacyjne w mediach, system ATS, formularze preselekcyjne, profil pracodawcy – Strona Kariera, Internetowa baza danych, metoda Direct Search, outsourcing.

Ogłoszenia rekrutacyjne w mediach. Do technik, które wspomagają dotarcie informacji do potencjalnych pracowników należą ogłoszenia zewnętrzne i wewnętrzne, przekaz werbalny, ogłoszenia na stronie internetowej przedsiębiorstwa,

¹⁰⁵ Pracuj.pl, *Badanie Benefits oczami pracowników przeprowadzone wśród użytkowników Pracuj.pl*, <https://media.pracuj.pl/26283-benefity-czyli-co-motywuje-pracownikow>, [dostęp: 21.03.2021].

¹⁰⁶ M. Kozłowski, *Employer branding*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 93.

¹⁰⁷ Z. Ciekanowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2014, s. 137.

¹⁰⁸ *Ibidem*, s. 140.

ogłoszenia w urzędach pracy, informacje w akademickich biurach karier oraz w agencjach pośrednictwa pracy lub agencjach doradztwa personalnego. Niezależnie, jaką formę rekrutacji wybierze pracodawca, kluczowe znaczenie ma sposób prezentowania przygotowanego ogłoszenia. Celem każdego ogłoszenia jest dotarcie do docelowej grupy kandydatów, dlatego zarówno treść, jak miejsce i czas publikacji odgrywają istotną rolę. Wewnętrzna rekrutacja nie wymaga szczegółowych ogłoszeń, ponieważ informacje ogólne dotyczące warunków zatrudnienia są kandydatom znane. Natomiast przedsiębiorstwa, które poszukują pracowników na zewnętrznym rynku pracy, powinny dokonać wszelkich starań, aby przyciągnąć i zachęcić kandydatów do aplikowania na dane stanowisko.

Zatem występuje pewna analogia między marketingiem a rekrutacją. Organizacje, które chcą pozyskać pracowników, kreują swój wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcę. Specjaliści ds. marketingu, aby przyciągnąć uwagę „klientów” stosują nowoczesne formy przekazu, m.in. poprzez atrakcyjną szatę graficzną w multimedialnych profilach pracodawców, ofertach w serwisach społecznościowych, a także w wirtualnych targach pracy, które są realizowane przez rekrutacyjne serwisy internetowe. Można więc przyjąć, że najszybszym i najtańszym źródłem pozyskiwania kandydatów jest wszechobecny Internet. Ogłoszenia dotyczące rekrutacji w prasie są obecnie mniej popularne.

System ATS to elektroniczny system, który zbiera oraz selekcionuje dane. Jest pomocny w tworzeniu formularzy aplikacyjnych oraz wspomaga budowę bazy potencjalnych kandydatów jednocześnie ułatwiając komunikację z nimi. Oprogramowanie jest odpowiedzialne za zarządzanie danymi i ich archiwizację. Dodatkowo wspomaga realizację testów kompetencyjnych i osobowościowych. Niektóre wersje oprogramowania umożliwiają prowadzenie tzw. rekrutacji „szytych na miarę” oraz wywiadów wideo. Do najczęściej wykorzystywanych programów elektronicznego systemu wspomagania rekrutacji należy eRecruiter.

Formularze preselekcyjne. Aby nie analizować dużej liczby życiorysów, przedsiębiorstwa decydują się na korzystanie z tzw. formularza preselekcyjnego. Zawiera on listę pytań, na które kandydaci udzielają odpowiedzi online. Każda odpowiedź jest oceniona w określonej skali punktów. Kandydaci, którzy otrzymali najniższą sumę punktów nie biorą udziału w dalszym procesie rekrutacji. Formularze preselekcyjne najczęściej zawierają pytania o wykształcenie, doświadczenie lub pytania otwarte dotyczące np. oczekiwanego wynagrodzenia lub wizji przyszłości danego przedsiębiorstwa.

Profil pracodawcy – Strona Kariera. W celu budowania pozytywnego wizerunku firmy, profile pracodawców przybierają coraz bardziej różnorodną formę. Aby zatrzymać kandydata na stronie przedsiębiorstwa stosują różne zabiegi, umożliwiając pozostawienie spontanicznej aplikacji poprzez zintegrowane zakładki kariera z przekierowaniem do rekrutacji online. Ciekawą formą są również profile multimedialne, które przedstawiają np. nowoczesne linie produkcyjne w przedsiębiorstwie lub wypowiedzi zadowolonych pracowników. Przykładem są filmy z kategorii employer-brandingu, które przedstawiają proces rekrutacji

w danym przedsiębiorstwie. Kampanie rekrutacyjne emitowane w telewizji skutecznie budują wizerunek firmy, jednak ze względu na duży koszt nie każde przedsiębiorstwo może sobie na taką kampanię pozwolić. Pomocne w tej sytuacji są media lokalne, które angażują się w sprawy miejscowej społeczności.

Internetowa baza danych. Internetowe serwisy nie tylko publikują ogłoszenia o pracy, ale też oferują dostęp do danych kandydatów, którzy są zarejestrowani oraz wyrazili zgodę na taką formę pośrednictwa. Dla osób poszukujących pracy dostęp do banku danych jest bezpłatny, natomiast potencjalni pracodawcy chcąc korzystać ze zgromadzonych danych muszą z tego tytułu ponieść określone koszty. Aby poziom serwisów był jeszcze wyższy, kandydaci otrzymują drogą mailową opublikowane przez pracodawców ogłoszenia, dopasowując je do wcześniej wybranego profilu zawodowego. Jednocześnie zachęcając ich do aplikacji na proponowane stanowiska pracy.

Metoda Direct Search. Jest to metoda bezpośrednich poszukiwań. Charakteryzuje się bezpośrednim docieraniem do kandydata. Wymaga odpowiednich umiejętności, wiedzy oraz doświadczenia, a więc jest droższa od tradycyjnych, powszechnie stosowanych narzędzi pozyskiwania pracowników. Metoda bazuje na zgromadzonych danych. Pośród różnorodnych rejestrów, spisów można znaleźć potencjalnych kandydatów. Niewątpliwie bardzo pomocne są portale społecznościowe takie jak Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, GoldenLine. Na tych portalach osoby, które chcą zmienić obecnego pracodawcę lub poszukują pracy intencjonalnie umieszczają swój profil. W ten sposób dają się odnaleźć researcherom i headhunterom¹⁰⁹. Kolejnym etapem w procesie direct search jest nawiązanie kontaktu mailowego lub telefonicznego z potencjalnymi kandydatami, aby przedstawić im ofertę i zweryfikować, czy dana osoba jest nią zainteresowana i czy spełnia określone warunki zawarte w profilu poszukiwanego pracownika. Jeśli obie strony wyrażą zainteresowanie współpracą, to następnym etapem może być spotkanie kandydata z przedstawicielem przedsiębiorstwa. Sytuacja związana z pandemią COVID-19 spowodowała, iż wideo rozmowa stała się nieodłącznym elementem prowadzenia rozmów z przyszłymi pracownikami. To narzędzie umożliwia przeprowadzenie spotkania, rozmowy w formie online bez dodatkowych kosztów dojazdu, delegacji i pozwala zaoszczędzić czas w przypadku, kiedy kandydat nie zjawi się na spotkaniu. Forma wideo rozmowy nie jest w stanie zastąpić spotkania „twarzą w twarz”, lecz na wstępnym etapie może ułatwić funkcję selekcji. W metodzie direct search atrakcyjną ofertę pracy mogą otrzymać osoby, które pracują i nie poszukują nowego pracodawcy. Taką formę mogą stosować przedsiębiorstwa konkurencyjne, aby przejąć pracownika z tej samej branży, oferując mu korzystniejsze warunki pracy.

¹⁰⁹ *Researcher* (menedżer informacji) – osoba zajmująca się pozyskiwaniem informacji niezbędnych do realizacji danego materiału reporterskiego wszystkimi znanymi sobie sposobami i z wszelkich dostępnych jej źródeł. *Headhunter* (łowca głów) – rodzaj rekrutera, pracownik dużych korporacji lub agencji pośrednictwa pracy, którego zadaniem jest rekrutacja odpowiednich kandydatów do pracy.

Outsourcing. Poszukując nowych pracowników coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na skorzystanie z usług konsultantów oraz agencji doradztwa personalnego. Zaawansowane agencje zajmują się głównie pośrednictwem pracy, a także aktywnym pozyskiwaniem kandydatów. Działania te są związane z wyznaczeniem profilu wymagań oraz zbadaniem cech potencjalnych kandydatów. Każda agencja aktualizuje oraz powiększa swoją bazę kandydatów.

4.3. Wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy

Realia polskiego rynku pracy w trakcie pandemii COVID-19

Pandemia spowodowała nie tylko kryzys zdrowia publicznego, stworzyła także globalne wyzwanie o charakterze społecznym, gospodarczym oraz politycznym. Z raportu OECD wynika, iż światowa gospodarka przeżywa najgłębszą recesję od czasu Wielkiego Kryzysu w latach 30. XX wieku¹¹⁰. Skutki pandemii są odczuwalne na całym świecie. Wymusiła ona na przedsiębiorstwach wprowadzenie licznych ograniczeń, które miały na celu zwiększenie bezpieczeństwa pracowników.

Z danych GUS wynika, że w pierwszych trzech miesiącach 2020 r. liczba nowych miejsc pracy zmniejszyła się o 35% w stosunku do pierwszego kwartału 2019 r.¹¹¹. Podobna sytuacja miała miejsce w kolejnym kwartale 2020 r., w którym w stosunku do roku poprzedniego było o 40% mniej nowych miejsc pracy¹¹². Sytuacja związana z pandemią w dużym stopniu przyczyniła się do likwidacji miejsc pracy. W pierwszym kwartale 2020 r. zlikwidowano 120 tys. miejsc pracy, o 35,2% więcej niż w poprzednim roku, pomimo, że wirus COVID-19 zaczął się rozpowszechniać w Polsce na początku marca 2020, czyli w końcu pierwszego kwartału. Ogłoszenie stanu epidemiologicznego znacząco wpłynęło na działalność przedsiębiorstw. Prawie 25% jednostek wskazało, że główną przyczyną likwidacji miejsc pracy była sytuacja epidemiologiczna¹¹³. W trzecim kwartale liczba ta wzrosła o 14% w stosunku do poprzedniego kwartału. W związku z rozprzestrzenianiem się wirusa COVID-19 ponad 40% jednostek uczestniczącym w badaniu podało, że bezpośrednią przyczyną likwidacji stanowisk pracy była sytuacja epidemiologiczna¹¹⁴. Głównie likwidacja miejsc pracy dotyczyła sektora prywatnego, średnich i dużych przedsiębiorstw.

¹¹⁰ OECD World Economic Outlook: A Long and Difficult Ascent. Washington 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>, [dostęp: 05.05.2021].

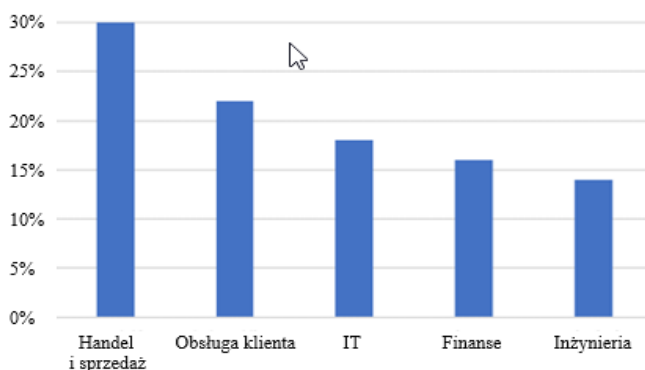
¹¹¹ GUS, *Popyt na pracę w I kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl>, [dostęp: 09.05.2021].

¹¹² GUS, *Popyt na pracę w II kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl>, [dostęp: 09.05.2021].

¹¹³ GUS, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl>, [dostęp: 09.05.2021].

¹¹⁴ GUS, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl>, [dostęp: 09.05.2021].

Aby lepiej poznać zmiany, jakie zaszły na rynku pracy w Polsce w 2020 r., warto odnieść się do danych pokazujących sytuację pracowników i przedsiębiorstw rok wcześniej. Z raportu Pracuj.pl wynika, że w 2019 r. na portalu odnotowano 556 548 ogłoszeń o pracy. Ofert zatrudnienia osób w branży handlowej oraz sprzedażowej dotyczyło blisko 30% z nich, podczas gdy najaktywniejszą grupą pracodawców w tym czasie była branża bankowości i finansów. Pośród najbardziej poszukiwanych na rynku byli specjaliści z następujących branż: handel i sprzedaż, obsługa klienta, IT, finanse oraz inżynieria¹¹⁵. Graficzne przedstawienie branż poszukujących pracowników przedstawiono na wykresie 4.1.



Wykres 4.1. Najbardziej poszukiwani specjaliści 2019 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Pracuj.pl, *Rynek Pracy Specjalistów 2019. Finał mocnej dekady*, <https://media.pracuj.pl/83149-rynek-pracy-specjalistow-2019-final-mocnej-dekady>, [dostęp: 21.04.2022].

Segment handlowy wyróżnia się na tle pozostałych branż, tu najczęściej poszukuje się nowych pracowników. W następnej kolejności występują: obsługa klienta, IT, branża finansowa oraz inżynieria. Branża handlowa zajmuje ważną pozycję na rynku rekrutacji zamieszczając 19% ogłoszeń, czyli co piąte ogłoszenie, które pojawia się na stronie Pracuj.pl.

Pod względem geograficznym najwięcej pracowników poszukiwano w województwie mazowieckim – 25%, w dolnośląskim – 10%, śląskim i małopolskim – 9%, wielkopolskim – 8%, pomorskim – 7%, łódzkim – 6%, zachodnio-pomorskim i kujawsko-pomorskim – po 4%, lubelskim oraz podkarpackim – po 3%, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim, opolskim, lubuskim oraz podlaskim – po 2%¹¹⁶.

Jak wynika z raportu Instytutu Analiz Rynku Pracy „Rynek pracy, edukacja, kompetencje, aktualne trendy i wyniki badań, grudzień 2019”¹¹⁷, oczekiwania

¹¹⁵ Raport Pracuj.pl, *Rynek Pracy Specjalistów 2019. Finał mocnej dekady*, <https://media.pracuj.pl/83149-rynek-pracy-specjalistow-2019-final-mocnej-dekady>, [dostęp: 21.04.2022].

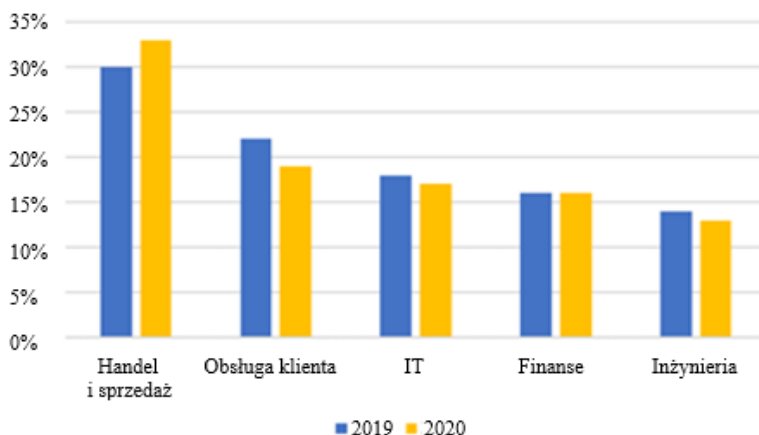
¹¹⁶ Raport Pracuj.pl, *Rynek Pracy Specjalistów 2019. Finał mocnej dekady*, <https://media.pracuj.pl/>, [dostęp: 21.04.2021].

¹¹⁷ Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., *Rynek pracy, edukacja, kompetencje, aktualne trendy i wyniki badań, grudzień 2019*, <https://www.parp.gov.pl>, [dostęp: 12.05.2021].

pracodawców skupiały się głównie na kompetencjach miękkich potencjalnych pracowników. Podkreślano szczególnie efektywne realizowanie celów, pokojowe rozwiązywanie konfliktów, życzliwość w kontaktach z innymi, wysoką kulturę osobistą, umiejętność wykonywania poleceń zgodnie ze wskazówkami oraz asertywność. Kandydaci, którzy nie odznaczały się powyższymi umiejętnościami, mieli mniejsze szanse na znalezienie nowej pracy.

Mimo trudnej sytuacji na świecie i warunków, z jakimi przyszło się zmierzyć przedsiębiorstwom podczas prowadzenia rekrutacji, w 2020 r. na portalu Pracuj.pl pojawiły się 542 592 oferty zatrudnienia. Wynik ten jest podobny do wyniku z 2019 r. Statystyki dotyczące najczęściej poszukiwanych specjalistów również nie uległy zmianie, tendencje i proporcje pozostały na podobnym poziomie.

Zestawienie liczby poszukiwanych pracowników w latach 2019 i 2020 przedstawiono na wykresie 4.2.

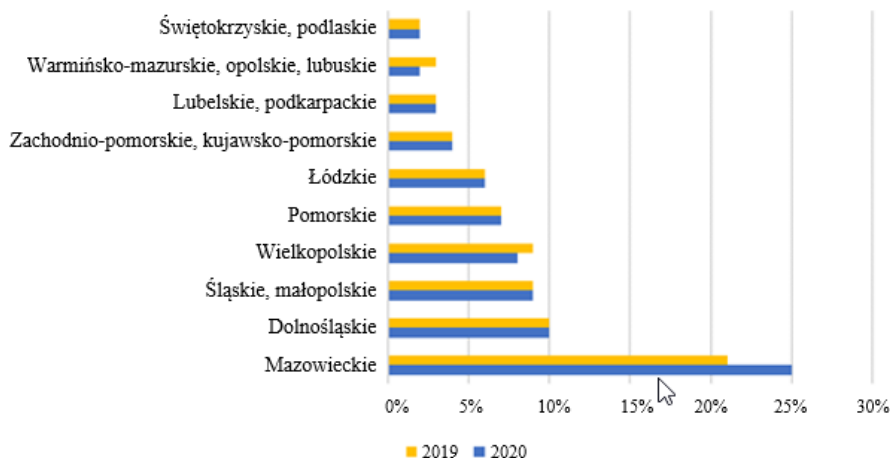


Wykres 4.2. Najbardziej poszukiwani specjaliści 2019 i 2020 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rynek Pracy Specjalistów 2019...*, op. cit.; *Rynek Pracy Specjalistów 2020*, https://proply-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/304396/795e83b092369dce7a0f399c02966e80.pdf, [dostęp: 21.04.2022].

Branża handlu i sprzedaży wykazała największy wzrost zapotrzebowania na pracowników (o 33%). Odnotowano spadkową tendencję w odniesieniu do zapotrzebowania na pracowników obsługi klienta w stosunku do poprzedniego roku (spadek o 3%). Branża IT oraz inżynieria również wykazały spadek o 1%. Natomiast zapotrzebowanie na pracowników finansowych nie zmieniło się.

Jak wskazują dane przedstawione na wykresie 4.3, zapotrzebowanie na pracowników w poszczególnych regionach Polski w analizowanych latach niewiele się zmieniło. Jedynie województwo mazowieckie zanotowało zmianę o 4% w 2020 r. w stosunku do roku 2019. Województwa wielkopolskie, warmińsko-mazurskie, opolskie oraz lubuskie wskazały w tym czasie wzrost zapotrzebowania na pracowników o 1% w porównaniu do 2019 r.



Wykres 4.3. Zapotrzebowania na pracowników w Polsce 2019 i 2020 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rynek Pracy Specjalistów 2019...*, op. cit.; *Rynek Pracy Specjalistów 2020*, op. cit.

Rynek pracy w Polsce i na świecie badany jest na podstawie szeregu kryteriów, mających na celu ukazanie aktualnych tendencji, które pomagają w zdefiniowaniu problemów oraz umożliwiają porównanie rynków pracy na różnych szczeblach. Ze względu na obszerną definicję rynku pracy można wyróżnić szereg elementów, które się na niego składają. To zasoby stanowiące o podaży oraz instytucje, przedsiębiorstwa wpływające na popyt. W ramach rozwoju i wspierania tych zasobów odpowiednie instytucje realizują programy mające na celu zmobilizowanie i podtrzymanie ludzi do aktywności zawodowej. Kontrola zwolnień grupowych, fundusze na doszkalanie oraz programy wsparcia dla osób, które straciły zatrudnienie mają za zadanie zapewniać pomoc poszczególnym grupom pracowników.

Publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy pełnią ważną rolę, pomagając wdrożyć się i wpasować we współczesny rynek pracy oraz pomagając osobom bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia. Szczególny wpływ na poziom rynku pracy mają takie czynniki, jak liczba ludności, wykształcenie, umiejętności osób oraz niżej demograficzne, które powodują „brak rąk do pracy”.

Można wyróżnić następujące rynki pracy:

- przestrzenne: rynek międzynarodowy, krajowy, regionalny, lokalny;
- zawodowe: np. rynek nauczycieli, ekonomistów, sprzedawców;
- wiekowe: rynek ludzi młodych, np. w przedziale 20–30 lat;
- miejsca zamieszkania: rynek miejski, wiejski;
- wykształcenia i kwalifikacji: np. rynek ludzi z wykształceniem zawodowym, ogólnym, wyższym technicznym;
- statusu: rynek bezrobotnych, absolwentów, młodocianych.

W grupie wyżej wymienionych kryteriów podziału rynku pracy szczególnie miejsce zajmuje zasięg przestrzenny. Odnosi się on do lokalnego i regionalnego

ryнку pracy, który w potocznym znaczeniu jest traktowany jako obszar oddziaływania wojewódzkiego lub powiatowego urzędu pracy¹¹⁸.

Rynek pracy w województwie lubelskim

W świetle danych GUS na koniec 2019 r. w województwie lubelskim mieszkało 2 108 270 osób. Ten wynik dawał województwu 9. miejsce w Polsce, a jego mieszkańcy stanowili 5,5% ogółu ludności Polski¹¹⁹. Wskaźnik urbanizacji dla województwa lubelskiego kształtował się na poziomie niższym niż średnia krajowa. W miastach zamieszkiwało 46,5% ogółu ludności, podczas gdy 60% ogółu populacji stanowili mieszkańcy wsi. Ponad połowa (53,3%) ludności miast Lubelszczyzny mieszkała w czterech miastach: Lublinie, Zamościu, Chełmie oraz Białej Podlaskiej. Wyraźnie widać, iż regionalna koncentracja zasobów wpływa na potencjał rynku pracy w ośrodkach miejskich¹²⁰.

W województwie lubelskim pod koniec 2019 r. zamieszkiwało więcej kobiet (51,5%) niż mężczyzn. Struktura ze względu na wiek była zróżnicowana, ponieważ do roczników do 50 lat (włącznie) przeważali mężczyźni, natomiast powyżej 50 lat przewyższały kobiety. Z danych Urzędu Statystycznego w Lublinie wynika, że społeczeństwo regionu jest starzejącą się populacją. Zmiany w liczbie ludności w dużej mierze są powiązane z przyrostem naturalnym. W województwie od wielu lat wskaźnik przyrostu naturalnego przyjmuje ujemną wartość. Kolejnym czynnikiem wynikającym ze zmniejszania się liczby ludności są migracje. Region z każdym rokiem się wyludnia, rośnie liczba osób, które się wymeldowują i zamieszkują inne regiony na pobyt stały¹²¹.

W świetle wyników raportu Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) na koniec 2019 r. w województwie lubelskim liczba pracujących wynosiła 863 000 (w porównaniu do 2018 r. nastąpił spadek o 4 000). Sektor publiczny reprezentował co czwarty pracujący (26,9%), pozostałe (73,1%) stanowiły osoby pracujące w sektorze prywatnym. Wśród wszystkich osób zatrudnionych najliczniejszą grupę (74,5%) stanowiła grupa pracowników najemnych (osoby zatrudnione na podstawie stosunku do pracy u prywatnych pracodawców lub w publicznych podmiotach). Pracowników pracujących na własny rachunek było 21,9% ogółu pracujących. Pozostałe 3,6% to pomagający członkowie rodzin.

Grupy zawodowe, które charakteryzowały się największą liczebnością to specjaliści (19,1%), rolnicy, ogrodnicy, leśnicy oraz rybacy (16,8%). Najmniej było przedstawicieli władzy publicznej, kierowników i urzędników (4,1%) oraz pracowników biurowych (5,7%)¹²². Duże zróżnicowanie można dostrzec ze względu na odsetek kobiet i mężczyzn w grupach zawodowych. Grupę specjalistów

¹¹⁸ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rynek-pracy;3970479.html>, [dostęp: 11.03.2021].

¹¹⁹ Rocznik Demograficzny, *Tablice przeglądowe*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl>, [dostęp: 12.05.2021].

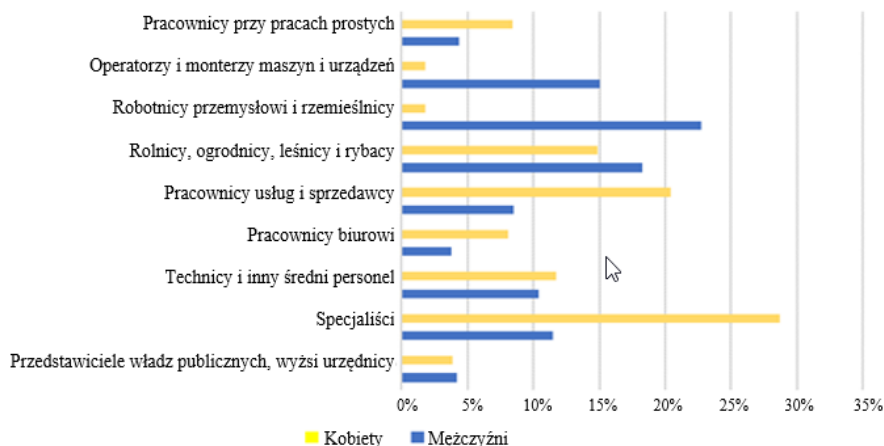
¹²⁰ A. Jangas-Kurzak, *Sytuacja demograficzna województwa lubelskiego w 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2020, s. 25.

¹²¹ *Ibidem*, s. 23, 31, 34, 35.

¹²² K. Markowski, *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie lubelskim. Stan w IV kwartale 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin, 2019, s. 1, 8, 9.

najliczniej reprezentowały kobiety, podczas gdy zatrudnionych mężczyzn było najwięcej w grupie robotnicy przemysłowi, rzemieślnicy¹²³. W liczbie pracujących przeważali mężczyźni (55,6%). Nieznacznie więcej było osób z terenów wiejskich (53,9%). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 35 do 44 lat (28,4%). Najmniejszą zaś stanowiły osoby w wieku od 15 do 24 lat (5,8%)¹²⁴.

Graficzną prezentację grup specjalistów przedstawiono na wykresie 4.4.



Wykres 4.4. Grupy specjalistów w województwie lubelskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego w Lublinie: https://lublin.stat.gov.pl/files/gfx/lublin/pl/defaultstronaopisowa/908/1/1/dzial_v_rynek_pracy_2020lubelskie_2.pdf, [dostęp: 21.05.2021].

Na podstawie ewidencji REGON na koniec 2019 r. w województwie lubelskim na 10 tys. mieszkańców przypadało 877 podmiotów gospodarki narodowej. Wartość wskaźnika plasowała województwo na 15. miejscu w kraju. Najwięcej zarejestrowanych w rejestrze REGON podmiotów było w podregionie lubelskim (41%), następnie podregionie chełmsko-zamojskim (26,2%), puławskim (20,4%) oraz białskim (12,4%). Jak pokazuje analiza podmiotów gospodarki narodowej według PKD, najliczniejszą sekcją był handel. Kolejną sekcją pod względem wielkości to: budownictwo (14%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (8,7%), pozostała działalność usługowa (8%) oraz przetwórstwo przemysłowe (7,7%).

W 2019 r. na lokalnym rynku dominowały małe jednostki gospodarcze zatrudniające do 9 osób. Stanowiły one 96,4% ogółu. Odsetek średnich przedsiębiorstw z zatrudnieniem 10–49 osób stanowił 2,9%. Natomiast duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, stanowiły jedynie 0,7%. W odniesieniu do prawnej

¹²³ P. Krzesiński, G. Gach, *Wydział Badań i Analiz*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2020.

¹²⁴ K. Markowski, *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie lubelskim. Stan w IV kwartale 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2019, s. 7.

formy podmiotów, największy udział w strukturze w Lubelskiem miały osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (75,3%)¹²⁵.

Pandemią COVID-19 istotnie wpłynęła na sytuację na rynku pracy w województwie lubelskim. Działania związane z lockdown spowodowały wyhamowanie rozwoju rynku pracy i redukcję miejsc pracy. Na czas wprowadzonych obostrzeń wiele podmiotów gospodarczych musiało zaprzestać prowadzenia rekrutacji, obniżyć pensje pracowników lub zmniejszyć zapotrzebowanie na kadrę pracowniczą. Pojawiły się liczne czynniki, które wpłynęły na obniżenie kondycji przedsiębiorstw: ograniczenia w świadczeniu usług, problemy wynikające z przebywania pracowników na kwarantannie oraz wielkość i intensywność wykorzystania pomocy rządowej na utrzymanie miejsc pracy. Każda branża odczuła skutki pandemii. Wojewódzki Urząd Pracy przeprowadził badanie, które miało na celu identyfikację branż, które najbardziej odczują jej negatywny wpływ. Należą do nich sektor turystyki, hotelarstwa i gastronomii oraz branża sportowo-rekreacyjno-rozrywkową. Z kolei zwiększenie zatrudnienia odnotowano w przemyśle farmaceutycznym, chemicznym oraz w sektorze usług pocztowych i kurierskich¹²⁶.

4.4. Metodyka badań

Problem badawczy dotyczył procesu rekrutacji pracowników w wybranych przedsiębiorstwach działających na obszarze województwa lubelskiego. Celem badania było określenie wpływu pandemii COVID-19 na proces rekrutacji w tych przedsiębiorstwach.

W badaniu poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak obecnie przebiega proces rekrutacji pracowników?
2. Jak w czasie pandemii zmieniło się podejście do rekrutacji pracowników?
3. Na czym obecnie skupia się komunikacja employer brandingowa w przedsiębiorstwie i jaki jest jej cel?

Hipoteza badawcza zakładała, że pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na promocję zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, technika wywiadu ustrukturyzowanego z użyciem kwestionariusza jako narzędzia badawczego. Narzędzie zawierało 10 pytań, oryginalnie opracowanych i celowo ułożonych. Wywiad kwestionariuszowy został przeprowadzony w dniach 14.04–30.04.2021 r. Respondenci za pomocą przygotowanego formularza udzielili odpowiedzi na zawarte w nim pytania. Odpowiedzi zostały zebrane i zapisane w formularzu Google Forms.

Aby osiągnąć założony cel, badania zostały przeprowadzone w pięciu przedsiębiorstwach mających siedzibę w województwie lubelskim. Przy ich doborze wykorzystano internetowy portal pracuj.pl oraz oficjalne strony przedsiębiorstw

¹²⁵ E. Syta, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie lubelskim, 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2022, s. 9–13.

¹²⁶ P. Krześciński, A. Bil, G. Gach, I. Wójcik, *Sytuacja rynku pracy województwa lubelskiego w ujęciu branżowym w okresie pandemii COVID-19*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2020.

zawierające dane kontaktowe do działu HR. Zostały zastosowane następujące kryteria: siedziba przedsiębiorstwa (województwo lubelskie), branża, kategoria przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych (średnie i duże przedsiębiorstwa). Z prośbą o wzięcie udziału w badaniu zwrócono się do 8 jednostek za pośrednictwem e-maila oraz drogą kontaktu telefonicznego. Formularze kwestionariusza wywiadu zostały wysłane 14.04.2021 r. Respondenci mieli czas na udzielenie odpowiedzi do 30.04.2021 r. W pierwszym tygodniu zwrotność oscylowała na poziomie 25%, po ponownym wysłaniu wiadomości do wybranych przedsiębiorstw ilość zwróconych formularzy osiągnęła poziom 62,5%. W efekcie otrzymano 5 uzupełnionych kwestionariuszy wywiadów. Badane przedsiębiorstwa to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (3 jednostki), oraz spółki akcyjne (2 jednostki). Kwestionariusze były wypełniane przez kierowników przedsiębiorstw (40%) oraz pracowników działu HR (60%).

W tabeli 4.1 przedstawiono dane o liczbie pracowników badanych przedsiębiorstw ogółem oraz w ich oddziałach w województwie lubelskim.

Tabela 4.1. Liczba pracowników zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo	Liczba zatrudnionych	
	Ogółem	W oddziałach w woj. lubelskim
Strabag Sp. z o.o.	4 900	500
Generali T.U. S.A.	1 325	263
Herbapol Lublin S.A.	637	327
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	85	85
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	11 500	400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.forbes.pl/rankingi/300-najlepszych-polskich-pracodawcow-pelna-lista/4e9wp4q>, [dostęp: 19.05.2021]; https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Herbapol_-_Lublin_SA_pl_1454427.html, [dostęp: 19.05.2021]; <https://remo-pulawy.pl/firma/>, [dostęp: 19.05.2021], <https://www.psgaz.pl/o-spolce#informacje-o-spolce>, [dostęp: 19.05.2021] oraz danych uzyskanych w przedsiębiorstwach podczas badań.

W badanej grupie przeważają przedsiębiorstwa, które zatrudniają powyżej 300 osób (60%). Zatrudniają łącznie 1575 pracowników w oddziałach lubelskich. Reprezentują następujące rodzaje działalności: usługi oraz handel.

Kolejną kategorią, według której zostały sklasyfikowane badane przedsiębiorstwa, jest branża. Dane zaprezentowano w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Badane przedsiębiorstwa i branże, w których funkcjonują

Przedsiębiorstwo	Branża
Strabag Sp. z o.o.	Budowlana
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	Dystrybucja paliwa gazowego
Herbapol Lublin S.A.	Spożywcza
Generali S.A.	Ubezpieczeniowa
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	Budowlana

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 4.3 przedstawiono stanowiska, które zajmują osoby reprezentujące poszczególne przedsiębiorstwa.

Tabela 4.3. Stanowiska pracy respondentów

Przedsiębiorstwo	Stanowisko respondenta
Strabag Sp. z o.o.	Kierownik
Generali T.U. S.A.	Pracownik działu HR
Herbapol Lublin S.A.	Pracownik działu HR
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	Kierownik
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	Pracownik działu HR

Źródło: Opracowanie własne.

4.5. Rynek pracy w województwie lubelskim w świetle badań własnych

Charakterystyki rynku pracy na Lubelszczyźnie dokonano na podstawie analizy odpowiedzi kierowników i pracowników działu HR badanych przedsiębiorstw. W tabeli 4.4 zostały przedstawione odpowiedzi respondentów na temat aktualnego sposobu przeprowadzenia rekrutacji. Zastosowana forma umożliwiła analizę podobieństw oraz różnic związanych z procesem rekrutacji w poszczególnych przedsiębiorstwach. Cytaty pochodzą z kwestionariuszy przesłanych przez respondentów.

Tabela 4.4. Aktualny sposób rekrutacji

Przedsiębiorstwo	Aktualny proces rekrutacji pracowników
Strabag Sp. z o.o.	<i>Pracownicy budowlani – rekrutacja bez zmian. Proces prowadzony podczas spotkania. Pracownicy umysłowi – rozmowy online w pierwszym etapie rekrutacji. W drugim etapie – przy podjęciu ostatecznej decyzji – rozmowy rekrutacyjne odbywają się na spotkaniu rekrutacyjnym z zachowaniem wymogów sanitarnych.</i>
Generali T.U. S.A.	<i>Proces rekrutacji odbywa się online poprzez wideokonferencje na platformie zoom meetings. Zazwyczaj są to 2 spotkania (2 etapy), w których bierze udział bezpośredni przełożony, rekruter oraz często menedżer wyższego szczebla. Podstawowe narzędzie rekrutacyjne to wywiad behawioralny, dodatkowo w wybranych procesach proponujemy kandydatom testy i zadania sprawdzające wiedzę merytoryczną lub umiejętności np. zadania dotyczące znajomości programów komputerowych, symulacje.</i>
Herbapol Lublin S.A.	<i>Proces rekrutacji obejmuje następujące etapy: selekcja CV kandydatów w odpowiedzi na ogłoszenie; wstępne rozmowy rekrutacyjne z kandydatami (zdalne); spotkania z wybranymi kandydatami (w miarę możliwości face to face); dla kandydatów na menedżerów – testy kompetencyjne (online).</i>
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	<i>Internet, telefon. Jeśli przedsiębiorstwo zainteresowane jest zatrudnieniem danej osoby, umówione spotkanie z zachowaniem reżimu sanitarnego.</i>
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	<i>Bez zakłóceń. Rozmowy rekrutacyjne odbywają się tylko za pomocą połączeń Skype.</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytanie o to, jak w czasie pandemii zmieniło się podejście do rekrutacji pracowników zaprezentowano w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Zmiany w procesie rekrutacji w dobie pandemii

Przedsiębiorstwo	Zmiany w podejściu do rekrutacji w dobie pandemii
Strabag Sp. z o.o.	<i>Proces się nie zmienił. Jedynie forma spotkania – wirtualna. Realizujemy wiele procesów przez aplikację MSTeams.</i>
Generali T.U. S.A.	<i>Długość procesu rekrutacji i przebieg spotkań w większości bez zmian, jest uzależniony od profilu poszukiwanej osoby oraz kompetencji, które chcemy sprawdzić. Rekrutacja zdalna utrudnia stosowanie takich narzędzi jak testy, zadania dla kandydata, prezentacje kandydatów. Obecnie niektórzy kandydaci są proszeni o przygotowanie jakiegoś materiału, ale nie są one tak cennym źródłem informacji dla rekrutera jak przy kontakcie osobistym.</i>
Herbapol Lublin S.A.	<i>Wykorzystujemy narzędzie Microsoft Teams do organizacji spotkań rekrutacyjnych</i>
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	<i>Spotkania z potencjalnymi pracownikami wyłącznie po szczegółowej rozmowie telefonicznej. Przed pandemią każdy kandydat mógł przyjść osobiście do przedsiębiorstwa i przedstawić swoje CV oraz odbyć rozmowę kwalifikacyjną.</i>
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	<i>Połączenia za pośrednictwem Skype stały się powszechną praktyką.</i>

Zródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na pytanie, na czym obecnie skupia się komunikacja employer brandingowa w przedsiębiorstwie i jaki jest jej cel zaprezentowano w tabeli 4.6.

Z badań przeprowadzonych w lubelskich przedsiębiorstwach wynika, że proces rekrutacji pracowników podczas pandemii COVID-19 znacząco uległ zmianie. Proces odbywa w formie wideorozmowy na platformach: Zoom Meetings, MS Teams, Skype lub telefonicznie. Niektóre przedsiębiorstwa dzielą rekrutację na etapy. W początkowym etapie kandydaci odbywają spotkania on-line lub telefonicznie, zaś po wyselekcjonowaniu najlepszych kandydatów, przedsiębiorstwa zapraszają na bezpośrednie spotkanie rekrutacyjne z zachowaniem wszelkich wymogów sanitarnych.

Najczęściej wskazywane przez lubelskie przedsiębiorstwa zmiany w procesie rekrutacji spowodowane pandemią to:

- spotkania rekrutacyjne w formie on-line,
- podział procesu rekrutacji na kilka etapów,
- zachowanie reżimu sanitarnego w przypadku spotkań bezpośrednich,
- brak możliwości składania CV w siedzibie przedsiębiorstwa,
- utrudnienia w przypadku prezentacji kandydatów oraz weryfikacja ich kompetencji za pomocą przygotowanych zadań.

Tabela 4.6. Cel komunikacji employer brandingowej

Przedsiębiorstwo	Komunikacja employer brandingowa i jej cel
Strabag Sp. z o.o.	<i>Współpraca z uczelniami i studentami podczas webinarów. Spotkania online.</i>
Generali T.U. S.A.	<i>Duży nacisk kładziemy na komunikację wewnętrzną z pracownikami – spotkania z Członkami Zarządu, przejrzysta komunikacja i informowanie o aktualnościach poprzez Intranet, zapewnianie pracownikom możliwości rozwoju poprzez szkolenia online. Komunikacja z kandydatami do pracy jest spójna wizualnie z kampanią marketingową skierowaną do klientów i opiera się na hasle "Stabilność to niezależność" – chcemy być postrzegani jako firma stabilna, dająca możliwości długofalowej współpracy i rozwoju (co wydaje się szczególnie ważne w okresie pandemii). W ogłoszeniach o pracę i na stronie kariery pojawiają się sylwetki naszych pracowników, którzy łączą swoje pasje, życie prywatne z pracą w naszej organizacji.</i>
Herbapol Lublin S.A.	<i>Większą uwagę przywiązujemy do komunikowania benefitów oraz bezpieczeństwa pracowników (zwłaszcza jeśli chodzi o bezpieczeństwo medyczne, zapewniamy dla pracowników i ich rodzin pakiet prywatnej opieki medycznej na terenie całego kraju), staramy się również wspierać pracowników w trudnej sytuacji życiowej (zapomogi, pożyczki)</i>
Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe "ReMo" Sp. z o.o. Puławy	<i>Bezpieczeństwo i dbałość o pracowników. Przyjazna atmosfera, poczucie pewności dalszego zatrudnienia, możliwość ciągłego rozwoju dzięki szkoleniom online. Pomoc ze strony firmy w sytuacjach kryzysowych pracownika, zarówno finansowa jak i moralna</i>
Polska Spółka Gazownictwa S.A.	<i>Utrzymanie dobrego wizerunku firmy. Komunikacji zarówno z pracownikami, jak również z klientami i potencjalnymi kandydatami</i>

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu poruszono kwestię komunikacji employer brandingowej, lubelskie przedsiębiorstwa były proszone o udzielenie odpowiedzi na czym obecnie skupia się ta forma komunikacji. Przedsiębiorstwa wykazywały następujące działania:

- organizowanie webinarów dla uczelni i studentów,
- liczne spotkania online z przedstawicielami zarządu,
- bieżące informowanie pracowników o aktualnościach panujących w przedsiębiorstwie,
- organizacja szkoleń w formie online,
- promowanie kampanii marketingowych z akcentem na cechy związane ze stabilnością i długotrwałą współpracą i rozwojem,
- oferowanie benefitów związanych z opieką zdrowotną pracowników i ich rodzin,
- wsparcie finansowe poprzez pożyczki zakładowe i zapomogi,
- przyjazna atmosfera panująca w przedsiębiorstwie,
- stabilne zatrudnienie,
- utrzymywanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa.

4.6. Podsumowanie

Pandemia COVID-19 odbija się negatywnie na całej polskiej gospodarce. Branże: turystyczna, gastronomiczna, hotelarska oraz produkcyjna szczególnie odczuły negatywne jej skutki. Wiele przedsiębiorstw wprowadziło redukcję zatrudnienia, a niektóre zaprzęstały działalności. Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej niektóre branże przeżywają rozkwit działalności. Przykładem może być branża e-commerce – handel elektroniczny, który stał się niezbędny szczególnie przy wprowadzeniu ścisłego lockdownu. Pandemia koronawirusa w Polsce oraz na całym świecie pociągnęła za sobą drastyczne zmiany w sposobie realizacji procesu rekrutacji. Odkąd praca zdalna i dystans społeczny stał się nową rzeczywistością, proces rekrutacji i zatrudnienia również stanął przed nowymi wyzwaniami i zmianami. Aby dopasować się do panującej rzeczywistości strategię promocji zatrudnienia stały się bardziej elastyczne i dynamiczne. Pracodawcy oraz pracownicy HR, podejmują wszelkie działania, aby utrzymać i pozyskać najbardziej utalentowanych pracowników oraz wzmocnić swoją markę na rynku.

Pandemia spowodowała ogromne zmiany w otoczeniu biznesowym przedsiębiorstw. Musiały one dokonać wszelkich starań, aby dostosować strategię działalności do nowych warunków. Środowisko pracy również się zmieniło, większość pracowników musiało się nauczyć pracy z domu za pomocą narzędzi informatycznych.

Celem podjętego badania była analiza wpływu pandemii COVID-19 na realizację procesu promocji zatrudnienia. W badanych przedsiębiorstwach wyrażono jednomyślną opinię, iż proces rekrutacji kandydatów uległ zmianie, rekrutacja odbywa się głównie poprzez wideorozmowę lub rozmowę telefoniczną, jedynie na końcowym etapie rekrutacji istnieje możliwość bezpośredniego spotkania, z zachowaniem dystansu i zasad sanitarnych.

Aby utrzymać pozytywną komunikację employer-brandingową w czasach pandemii, lubelskie przedsiębiorstwa skupiły się na działaniach dotyczących organizacji spotkań online w formie webinarów skierowanych do potencjalnych kandydatów np. dla studentów. W ofertach pracy prezentują sylwetki pracowników danej organizacji, aby w naturalny sposób przybliżyć politykę przedsiębiorstwa, jednocześnie zachęcają do aplikowania potencjalnych kandydatów, aby stali się jednym z tych pracowników, dla których praca to nie tylko obowiązek, ale też możliwość rozwoju i łączenia swoich pasji z życiem zawodowym.

Bibliografia

1. Bieniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2006.
2. Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2014.
3. Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rynek-pracy;3970479.html>, [dostęp: 11.03.2021].

4. GUS, *Popyt na pracę w II kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-drugim-kwartale-2020-r-,2,38.html>, [dostęp: 09.05.2021].
5. GUS, *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w II kwartale 2020 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-drugim-kwartale-2020-roku,4,2.html>, [dostęp: 09.05.2021].
6. Instytut Analiz Rynku Pracy Sp. z o.o., *Rynek pracy, edukacja, kompetencje, aktualne trendy i wyniki badań, grudzień 2019*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_2020_09_ost.pdf, [dostęp: 12.05.2021].
7. Jangas-Kurzak A., *Sytuacja demograficzna województwa lubelskiego w 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2020.
8. Kienzler I., *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa 2008.
9. Kozłowski M., *Employer branding*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
10. Krzesiński P., Bil A., Gach G., Wójcik I., *Sytuacja rynku pracy województwa lubelskiego w ujęciu branżowym w okresie pandemii COVID-19*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2020.
11. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
12. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
13. Markapracodawcy.pl, <http://markapracodawcy.pl/spawdzone-narzedzia-employer-branding/>, [dostęp: 11.03.2021].
14. Markowski K., *Aktywność ekonomiczna ludności w województwie lubelskim. Stan w IV kwartale 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2019.
15. OECD World Economic Outlook: A Long and Difficult Ascent, Washington 2020, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>, [dostęp: 05.05.2020].
16. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław 1998.
17. Pracuj.pl, *Rynek Pracy Specjalistów 2019. Finał mocnej dekady*, <https://media.pracuj.pl/83149-rynek-pracy-specjalistow-2019-final-mocnej-dekady>, [dostęp: 21.04.2021].
18. *Rynek Pracy Specjalistów 2020*, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/304396/795e83b092369dce7a0f399c02966e80.pdf, [dostęp: 21.04.2022].
19. Rocznik Demograficzny, *Tablice przeglądowe.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2020,3,14.html>, [dostęp: 12.05.2021].
20. Siwka D., *Narzędzia employer branding*, "Benefit", 2012, nr 4, s. 23.

21. Syta E., *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w województwie lubelskim, 2019 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2020.
22. Stachowska S., Zielińska A., *Budowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie banku City Handlowy*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, vol. 11, nr 1, s. 593–605.
23. Szalkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
24. Urząd Statystyczny w Lublinie: https://lublin.stat.gov.pl/files/gfx/lublin/pl/defaultstronaopisowa/908/1/1/dzial_v_rynek_pracy_2020lubelskie_2.pdf, [dostęp: 21.05.2021].
25. Wyrwicka M., Grzelczak A., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
26. <https://www.forbes.pl/rankingi/300-najlepszych-polskich-pracodawcow-pelna-lista/4e9wp4q>, [dostęp: 19.05.2021].
27. https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Herbapol_-_Lublin_SA_pl_1454427.html, [dostęp: 19.05.2021].
28. <https://remo-pulawy.pl/firma/>, [dostęp: 19.05.2021].
29. <https://www.psgaz.pl/o-spolce#informacje-o-spolce>, [dostęp: 19.05.2021].

5. Wpływ poczucia koherencji na percepcję zmian w organizacji

5.1. Wprowadzenie

Zmiana jest różnicą pomiędzy jednym, a drugim stanem, następującą niejednokrotnie trudności w precyzyjnej kwantyfikacji, będącą jednak niezaprzeczalnym kontrastem. Jest ona nieodłączną częścią funkcjonowania człowieka praktycznie w każdym aspekcie życia. We współczesnym świecie, determinowanym dynamicznie zmieniającymi się warunkami otoczenia umiejętność sprawnej akomodacji jest niewątpliwym źródłem przewagi konkurencyjnej zarówno w wymiarze jednostkowym jak i globalnym.

Oczywistym jest fakt, że powodzenie sprawnej implementacji zmiany powodowane jest zrozumieniem jej sensu. Wachlarz kompetencji komunikacyjnych osoby predestynowanej do bycia liderem projektu zmiany, zaplecze merytoryczne i technologiczne zwiększają szanse na jej efektywną adaptację. Istotne dla powodzenia operacyjnego, są również indywidualne cechy funkcjonowania poznawczego grona pracowników. Pracownicy różnią się wielowymiarowo. Abstrahując od ich poziomu merytorycznego, który wydaje się łatwiejszym w oszacowaniu, nie sposób pominąć predykcji subiektywnego stanu akceptacji zmiany jako takiej.

Nie bez znaczenia w tym wymiarze wydaje się być, poczucie koherencji, będące konstruktem wprowadzonym przez Aarona Antonovskiego. Oznacza ono interdyscyplinarną, subiektywną orientację człowieka w zakresie identyfikacji komponentów umożliwiających mu spójną ocenę występującego zjawiska. Poczucie koherencji badane za pośrednictwem narzędzia „Kwestionariusza orientacji życiowych” (SOC–29), zostało zdefiniowane jako względnie stabilny światopogląd, wyznaczający określony sposób percepcji środowiska: jako przewidywalnego, sterowalnego oraz wartego wysiłku i własnego zaangażowania¹²⁹.

Moment wprowadzania zmian w organizacji jest czasem bardzo trudnym, szczególnie z powodu występowania rozbieżności co do oczekiwań wśród pracowników. Dlatego należy poszukiwać najlepszych metod i narzędzi, które ten proces ułatwią. Celem prezentowanych badań jest określenie wpływu poczucia koherencji na stosunek pracowników do zmian organizacyjnych. Wnioski z takich badań powinny pomóc liderom i agentom zmian w płynnym i sprawnym przeprowadzeniu organizacji przez ten burzliwy okres.

¹²⁷ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹²⁸ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy końcowej na studiach podyplomowych MBA pod takim samym tytułem.

¹²⁹ A. Antonovsky, *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Warszawa 2005, s. 34–144.

5.2. Zmiana organizacyjna

Zmiana jest codziennością w funkcjonowaniu praktycznie każdej organizacji. Zmiany są nieuniknione – są koniecznością. Powodzenie efektywnej implementacji zmiany warunkowane jest zaangażowaniem wszystkich ogniw tego procesu. Niezwykle ważne jest nie tylko zainicjowanie zmiany, zrozumiały proces jej wprowadzenia, ale i konsekwentne jej wdrożenie. Zachowanie tego pełnego ciągu procesowego jest bezcennym źródłem wiedzy dla organizacji. Nawet niefortunna zmiana generuje doświadczenia, które mogą zaowocować w przyszłości. Umożliwia firmie zanurzenie się w wybranym aspekcie tematycznym. Służy dostosowaniu się przedsiębiorstwa do otoczenia, będąc jednym z najistotniejszych predyktorów sprawnej akomodacji firmy do warunków rynkowych.

Doskonałym przykładem może być funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach pandemicznych. Nie trzeba analizować danych giełdowych, aby dostrzec jak sprawnie niektóre organizacje potrafiły wejść w rolę lidera zmian, dywersyfikować swoją działalność właśnie w reakcji na dynamiczne, całkowicie nowe warunki rynkowe i jak umiejętność wdrożenia zmian wpłynęła na wzrost ich rynkowej pozycji. Najsprawniejsi prekursorzy zmian stają się największymi „graczami” w otoczeniu biznesowym. To oni nadają ton i mogą precyzować kierunek w jakim podąża reszta. Skuteczność zarządzania zmianą determinowana jest interdyscyplinarną analizą źródeł zmian w organizacji w odniesieniu do ich natury i rodzaju¹³⁰. Warunkiem dokonania prawidłowej klasyfikacji jest zdefiniowanie kryteriów dotyczących omawianego zjawiska.

Jednowymiarowe podejście do kategoryzacji zmian w przedsiębiorstwie dokonuje podziału na określone grupy z uwzględnieniem skali pojedynczej, określonej cechy, którą może być: czas trwania, relacja czasowa względem środowiska a zmianą organizacji, zasięg lub głębokość¹³¹. W ujęciu wielowymiarowym, zmiana analizowana jest jako kompleks cech, których kompozycja daje określony typ zmiany organizacyjnej. Właściwości te łącznie typizują sens tego pojęcia. Z uwagi na mnogość czynników oddziałujących na proces krystalizacji zmiany, przeprowadza się najczęściej analizę dwóch kryteriów klasyfikacji i identyfikacji zmian jako wszelkich wariacji tych cech.

Zmiany powinno się wprowadzać w sposób ewolucyjny. Dokonują się wtedy w dłuższym horyzoncie czasowym, towarzyszy im właściwe przygotowanie poparte analizą potrzeb. Rewolucyjny sposób implementacji zmian ma zwykle burzliwy, często wręcz chaotyczny przebieg, tłumaczony może być jedyne wyjątkowymi okolicznościami społeczno-ekonomicznymi.

Zmiany łatwiej wprowadza się w strukturach płaskich, zdecentralizowanych, gdzie czynników mających wpływ na proces jest mniej. Występuje łatwiejszy przepływ informacji, dynamiczna decyzyjność, często również na najniższych szczeblach operacyjnych.

¹³⁰ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 51.

¹³¹ *Ibidem*, s. 52.

Ewolucja zmiany w organizacji bazuje na wzajemnym uczeniu się od siebie inicjatorów i odbiorców zmian, którzy przyjmują w tym procesie różne role, takie jak: liderów i agentów zmian, obserwatorów i wykonawców¹³². Wspólnym mianownikiem wszystkich trudności wynikających z dostosowania firm do szybkich zmian rynkowych i technologicznych jest odmienność podejść do zmiany, prezentowana przez menedżerów i pracowników¹³³. Dlatego tak istotne jest zaangażowanie w proces transformacji jak najliczniejszej grupy interesariuszy. Jeśli organizacji uda się stworzyć atmosferę i otoczenie sprzyjające wymianie informacyjno-kompetencyjnej, wówczas powstaje w niej powszechny system zarządzania zmianą (z ang. *Total Managing Change, TMCh*)¹³⁴.

Oceniając ryzyko negatywnego zinterpretowania sytuacji, należy wziąć pod uwagę czynniki o charakterze organizacyjnym oraz czynniki o charakterze osobowościowym.

Analizując czynniki o charakterze organizacyjnym, warto się zastanowić, jak pracownicy lub ich reprezentanci (liderzy opinii) podchodzą do zmian: czy odbierają zmianę jako korzystną, czy zagrażającą ich osobistym profitom? Czy bagaż ich wcześniejszych doświadczeń ze zmianami jest pozytywny? Jaki poziom zaufania dominuje w ich środowisku? Czy zrozumiałe są dla nich cele i korzyści? Czy proponowana koncepcja jest przez pracowników aprobowana? Ważna jest też odpowiedź na pytanie dotyczące kooperacji z kadrą kierowniczą i szanse na pełne zaangażowanie w proces projektowania i decyzji o finalnej koncepcji. Nie zawsze jest to takie oczywiste, ale pracownicy potrzebują czasu na przystosowanie się do nowej sytuacji. Typologia Everetta M. Rogersa i Francisa F. Shoemakera ilustruje różnice, jakie występują w populacji pod względem plastyczności przyjmowania zmian i uczestniczenia w nich¹³⁵ (rysunek 5.1).

Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że podobny rozkład postaw pracowniczych można spotkać praktycznie w każdej organizacji. Pracowników lubiących zmiany i interpretujących je jako szansę dla siebie jest najmniej (tylko 2,5%). Innowatorzy to osoby źle tolerujące rutynę, ciągle poszukujące innowacji technologicznych, stylistycznych itp., są skłonne do zachowań ryzykownych. Wcześni adaptatorzy są nieco bardziej zachowawczy niż innowatorzy, ale ich tempo adaptacji do zmian jest również szybkie. Na przeciwnym biegunie znajdują się maruderzy, których malkontentyzm stanowi duże wyzwanie dla inicjatorów zmian. Wśród pracowników o przeciętnym nasileniu niechęci do zmiany dominuje tzw. wczesna lub późna większość.

Istotnymi czynnikami w wymiarze osobowościowym są zróżnicowany poziom tolerancji na nowość i możliwościami adaptacji do zmiany.

¹³² E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 55.

¹³³ A. Zarębska, *op. cit.*, s. 165.

¹³⁴ E. Masłyk-Musiał, *op. cit.*, s. 55.

¹³⁵ A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia ... Wybrane aspekty integracji*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 108.



Rysunek 5.1. Rozkład indywidualnego tempa dostosowywania się do zmiany

Źródło: A. Dyląg, J. Rosiński, *Zarządzanie zmianą w warunkach integracji przedsiębiorstw po połączeniu*, [W:] A. Herdan (red.), *Fuzje, przejęcia ... Wybrane aspekty integracji*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 108.

Współczesne metody analizy osobowości, jaką jest np. test „Wielka Piątka”¹³⁶, komenderują uwagę w kierunku zbioru cech osobniczych, które mogą mieć związek z percepcją zmiany. Na zróżnicowanie w tym zakresie mogą mieć wpływ takie czynniki, jak otwartość na doświadczenie¹³⁷ lub też poszukiwanie intensywnych, stymulujących wrażeń¹³⁸. Otwartość na doświadczenie ma charakter poznawczy i jest związana z cechami intelektu (np. myśleniem dywergencyjnym i kreatywnością)¹³⁹. Poszukiwanie wrażeń koreluje z typem układu nerwowego, jego reaktywnością i w konsekwencji z wymiarem intro- i ekstrawersji. Osoby znajdujące się na pozytywnym krańcu kontinuum wyznaczanego przez wymienione powyżej cechy będą reagować na zmianę entuzjastycznie, postrzegać sytuację zmiany jako szansę i wyzwanie. Osoby z przeciwnego krańca matrycy tych cech, będą przejawiały obawy, niepokój i spadek motywacji. Jednostki te mogą także reagować innymi objawami (np. depresyjnymi lub agresywnymi) charakterystycznymi dla sytuacji nasilonego stresu oraz przeżywania konfliktów wewnętrznych¹⁴⁰.

¹³⁶ Na model osobowości zwany „Wielką Piątką” (Big Five, autorzy: R. McCrae i P.T. Costa) składa się pięć czynników: (1) neurotyzm (może być rozumiany jako niepewność, nerwowość, pobudliwość), (2) ekstrawersja (towarzystwość), (3) otwartość na doświadczenie (oryginalność, wyobraźnia, szerokie zainteresowania), (4) ugodowość (mała konfliktowość) oraz (5) sumienność (skrupulatność, obowiązkowość). Każdy czynnik ma drugi biegun (np. neurotyzmowi można przeciwstawić stabilność emocjonalną); za: A. Beauvale, *Czynnikowe ujęcie osobowości*, [W:] A. Gałdowa (red.), *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999, s. 253.

¹³⁷ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998, s. 112.

¹³⁸ K. Pospiszyl, *Psychopatia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 187–192.

¹³⁹ B. Zawadzki, J. Strelau, P. Szczepaniak, M. Śliwińska, *op. cit.*, s. 16–17.

¹⁴⁰ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997, s. 98.

Całokształt procesu wdrożenia zmiany dotyka nie tylko pracowników, ale w nadrzędny sposób spływa na barki kadry zarządzającej. Implikacją tego, jest założenie, że tylko kierownicy akceptujący okoliczności procesu zmiany, mogą poprowadzić proces zgodnie z oczekiwanym kursem przekształceń w organizacji.

Kluczem do przełożenia negatywów zmiany na język pozytywów są umiejętności menedżera¹⁴¹. Odbiegając od bardzo istotnej warstwy merytorycznej kompetencji kadry menedżerskiej, niezwykle kluczowe są kompetencje społeczne. Najczęściej definiuje się je jako zbiór zdolności umożliwiających efektywne funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie. Czasami utożsamiane są z inteligencją społeczną, a niekiedy określane są jako cechy osobowościowe ułatwiające komunikację interpersonalną¹⁴². Termin ten pojawia się także u Daniela Golemana przy precyzowaniu pojęcia inteligencji emocjonalnej¹⁴³. Najczęściej kompetencje społeczne rozumiane są jako złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabytych przez jednostkę w toku treningu społecznego¹⁴⁴. Można uznać je za spójny, funkcjonalny, dający się wykorzystać w praktyce oraz uwarunkowany osobowościowo zestaw wiedzy, doświadczenia, zdolności i umiejętności społecznych. Ten wachlarz funkcjonalny umożliwia jednostce podejmowanie i rozwijanie twórczych relacji i związków z innymi osobami, aktywne współuczestniczenie w życiu różnych grup społecznych, pełnienie satysfakcjonujących ról społecznych oraz efektywne wspólne pokonywanie pojawiających się problemów¹⁴⁵.

Zarządzanie zespołem, motywowanie podwładnych, budowanie własnego autorytetu, radzenie sobie ze stresem, wszystkie te zadania wymagają rozwiniętych kompetencji społecznych¹⁴⁶. Dobrym przykładem są umiejętności komunikacyjne, które w dynamicznie zmieniających warunkach otoczenia są elementarnym narzędziem na liście kompetencji efektywnego menedżera. Pracownik chce mieć dostęp do informacji, ponieważ na ich podstawie generuje indywidualny szkielet strategiczny, pozwalający mu osiągnąć stawiane przed nim cele. Należy pamiętać jednak, że kierownik powinien być katalizatorem przekazywanych pracownikom informacji. W środowisku ciągłej pogoni częste bombardowanie pracowników wiadomościami, które dotyczą aspektów w fazie projektowania (np. mogące zmienić się parametry systemu motywacyjnego), może być dla nich silnym, stresogennym dystraktorem.

Anna Matczak opracowała Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, w którym wśród składników kompetencji społecznych wyróżnia:

¹⁴¹ A. Zarębska, *op. cit.*, s. 167.

¹⁴² <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/2/id/17>, [dostęp: 28.10.2021].

¹⁴³ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999, s. 80–81.

¹⁴⁴ A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2011, s. 7.

¹⁴⁵ *Ibidem*.

¹⁴⁶ P. Smółka, *Generator charyzmy: kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2007, za: P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności Interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 32.

- kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach intymnych (czyli umiejętności nawiązania bliskich relacji z innymi ludźmi),
- kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach ekspozycji społecznej (oznaczające bycie obiektem uwagi i potencjalnej oceny ze strony audytorium),
- kompetencje warunkujące efektywność zachowań w sytuacjach wymagających asertywności (czyli zdolność do realizacji własnych celów i zaspakajania potrzeb umiejętnie wywierając wpływ na innych lub opierając się mu)¹⁴⁷.

Osoba, która uzyskała wysokie wyniki w powyższych skalach charakteryzuje się otwartością na kontakty międzyludzkie, potrafi słuchać, wczuwać się w emocje innych, udzielać rad. Potrafi swobodnie wypowiadać się na wiele tematów bez wcześniejszego przygotowania się, umiejętnie zabawia publiczność i bez większego stresu odpowiada na niespodziewane pytania. Nawet jeśli nie jest przygotowana tematycznie, zachowuje się swobodnie i naturalnie. W życiu zawodowym to często charakterystyka lidera, który przewodzi, inspiruje pomysłami, swoją stanowczością i elokwencją potrafi zaszcześcić swoje pomysły innym. Nie ma oporów przed realizowaniem własnych celów i dbaniem o własne roszczenia w kontakcie z innymi ludźmi. Umiejętnie wywiera wpływ, ale też opiera się nadmiernej presji ze strony innych ludzi. Przełożony, który w posiadanym wachlarzu kompetencji zawodowych ma dobrze rozwinięte kompetencje społeczne, potrafi swoją postawą motywować i mobilizować do działania. Będąc bezpiecznym przewodnikiem po meandrach nawet najbardziej wymagającej zmiany.

Umiejętność wprowadzania zmian jest jedną z kluczowych kompetencji menedżerów. Zmiana w obecnych czasach jest jednym z najpoważniejszych wyzwań przed którymi stoją. Szczególnie jeśli nie potrafią procesu zmian precyzyjnie zaplanować, zaangażować zespołu i delegować zadań, gdy tego wymaga ścieżka implementacyjna. Szczególnie problematyczny może być opór wobec zmian, gdyż zmiana zwykle postrzegana jest jako zjawisko zagrażające. Aktywizuje to mechanizmy obronne pracowników i generuje niechęć do modyfikacji dotychczasowej rzeczywistości. „*Opór wobec zmian wyraża pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz objawia się albo podjęciem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian (opór czynny), albo powstrzymywaniem się od działań przyczyniających się do powodzenia zmian, gdy te zależą od samych pracowników (opór bierny)*”¹⁴⁸.

Dietmar Vahs zaproponował triadę rodzajową postaw negujących zmiany¹⁴⁹:

- opór racjonalny, który oceniany jest jako najmniej szkodliwy i dający się stłumić przedstawieniem racjonalnych, logicznych argumentów;
- opór emocjonalny, wymagający indywidualnego podejścia do pracownika, zdeterminowany obawą przed nową sytuacją. Ten rodzaj rewolty generowany

¹⁴⁷ A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji...* op. cit., s. 11.

¹⁴⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 171.

¹⁴⁹ A. Zarębska, op. cit., s. 165.

jest subiektywną percepcją zagrożeń, które niosą zmiany, dlatego jego przezwyciężenie jest czasochłonne i polega na katalogowaniu obaw i stopniowym tłumaczeniu, dlaczego są one wyolbrzymione;

- opór polityczny, wynikający z obawy przed utratą wpływów lub prestiżowych stanowisk. Często występuje w formie częściowo ukrytej, dlatego jego przezwyciężenie zwykle bywa problematyczne. W skrajnym nasileniu, może prowadzić nawet do irracjonalnych, trudno przewidywalnych działań. W przypadku braku możliwości jego przezwyciężenia jedyną drogą ewakuacyjną jest rozstanie się z pracownikiem manifestującym taką postawę.

Jednymi z przyczyn oporu, których eliminacja nastręcza wielu problemów są uprzedzenia. Szkodliwość takiego stanu jest szczególnie uciążliwa, gdyż nieporównywalnie łatwiejsze jest indukowanie niechęci niż jej likwidacja. Typowymi powodami sprzeciwu wobec zmian są: utrata kontroli, brak poczucia bezpieczeństwa (z uwagi na niekompletną ścieżkę informacyjną w zakresie horyzontu czasowego implementacji zmiany), zbyt duże koszty modernizacji wywołujące dysonans poznawczy pracowników, niepewność gwarancji zatrudnienia, zwiększona ilość zadań, troska o poziom własnych kompetencji, dwubiegunowość efektów wymagająca dynamicznych korekt kompetencyjnych, czy też багаż pejoratywnych doświadczeń.

Im bardziej skomplikowana jest zmiana tym bardziej interdyscyplinarny kompetencyjnie powinien być zespół odpowiedzialny za jej wdrożenie. Ważne są nie tylko techniki organizowania, wsparte świadomością ekonomiczną i techniczną, ale i orientacja socjologiczna i wiedza psychologiczna, gdyż każdy pracownik niezaangażowany jest stratą dla firmy.

5.3. Poczucie koherencji w oparciu o teorię Aarona Antonovsky'ego

Model koncepcji salutogenezy został opracowany przez znanego socjologa A. Antonovskiego. Powstał na bazie analizy postaw życiowych wpływających na stan zdrowia i predylekcji do zachowania równowagi funkcjonalnej u osób narodowości żydowskiej, którzy przebywali w obozach koncentracyjnych. Naukowiec zauważył, że pomimo wyjątkowo obciążających doświadczeń populacja ta różniła się sposobem funkcjonowania w warunkach powojennych.

Obserwacje dały początek nowemu kierunkowi badań, który autor określił modelem salutogenezy. Orientacja salutogenetyczna tj. taka która bada „źródła” zdrowia, predyspozycje jednostki do akomodacji w wymagających warunkach otoczenia, oraz wpływu stresu na funkcjonowanie człowieka. Czynniki odpowiedzialne za poziom zdrowia czy też składowe, od których zależy skuteczne radzenie sobie ze stresem A. Antonovsky nazwał uogólnionymi zasobami odpornościowymi. Przez zasoby te rozumiane są m.in.: cechy środowiska naturalnego, społeczno-kulturowego, status materialny, oraz indywidualne parametry organizmu i cechy psychiczne jednostki. Zasadą funkcjonowania uogólnionych zasobów

odpornościowych jest globalna orientacja życiowa nazwana poczuciem koherencji, która definiuje trwałe i dynamiczne przekonanie jednostki o przewidywalności i racjonalności świata oraz własnego położenia życiowego¹⁵⁰.

Poczucie koherencji to globalna orientacja człowieka, wyrażająca stopień w jakim ma on dojmujące, trwałe, choć dynamiczne poczucie pewności, że (I) bodźce napływające w ciągu życia ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego mają charakter ustrukturuwany, przewidywalny i wytłumaczalny; (II) dostępne są zasoby, które pozwolą mu sprostać wymaganiom stawianym przez te bodźce; (III) wymagania te są dla niego wyzwaniem wartym wysiłku i zaangażowania¹⁵¹. Według A. Antonovsky'ego, osoby o silnym poczuciu koherencji charakteryzuje większa odporność na stres i do zachowań prozdrowotnych. Wyróżnił on trzy skorelowane ze sobą komponenty, które składają się na poczucie koherencji: poczucie zrozumiałości (z ang. *comprehensibility*), poczucie zaradności, sterowalności (z ang. *manageability*) i poczucie sensowności (z ang. *meaningfulness*).

Poczucie zrozumiałości to pojęcie dotyczące stopnia w jakim człowiek ocenia bodźce napływające z otoczenia jako zrozumiałe, sensowne, uporządkowane i jasne, a nie jako chaotyczne, niespójne i niezrozumiałe. Osoby o silnym poczuciu koherencji wierzą, że wszystkie bodźce, które pojawią się w przyszłości będą przewidywalne. Jeśli jednak pojawi się bodziec, który go zaskoczy, będzie mógł go wytłumaczyć i do czegoś przyporządkować.

Poczucie zaradności to pojęcie, które określa stopień, w którym człowiek spostrzega zasoby jako wystarczające, aby poradzić sobie z sytuacjami, w których może się znaleźć. Aktywa o których mowa, to takie którymi człowiek sam zarządza, ale również takie które znajdują się w jego zasięgu tzn. te którymi dysponują jego bliscy: rodzina, przyjaciele i wszyscy Ci którym ufa i wie, że może liczyć na ich pomoc. Osoba o wysokim poczuciu zaradności, wierzy, że jeśli napotka na niepożądane zdarzenia, uda mu się wybrnąć z trudnej sytuacji i że wszystko ułoży się pomyślnie.

Poczucie sensowności rozumiane jest jako stopień w jakim człowiek czuje, że jego życie, że to co robi ma sens. Przynajmniej część problemów i wymagań, które spotyka na swojej życiowej drodze warte są podjęcia wysiłku, poświęcenia i zaangażowania. Zdarzenia, które pojawiają się w jego życiu nie są obciążeniem. Mają one sens z punktu widzenia emocjonalnego. Osoby o wysokim poczuciu sensowności przyjmują problemy jako wyzwania, które warto podejmować.

Te trzy komponenty są ze sobą ściśle związane. Funkcjonowanie na wysokim poziomie poczucia koherencji wymaga rozwinięcia wszystkich składowych tego konglomeratu. Poczucie koherencji podlega jednostkowym procesom ewolucyjnym, a jego rozwój zależy od zebranych doświadczeń życiowych, na które wywierają określony wpływ ogólne zasoby odpornościowe. Tak więc im większe

¹⁵⁰ A. Antonovsky, *op. cit.*, s. 33.

¹⁵¹ *Ibidem*, s. 34.

zasoby odpornościowe (GRRs), tym większa spójność, a więc silniejsze poczucie koherencji.

Człowiek, który ma wysokie poczucie zrozumiałości i wysokie poczucie zaradności, rozumiejący co się dzieje wokół niego, świadomy jest dostępu do odpowiednich aktywów. Natomiast ważne dla jego funkcjonowania jest utrzymanie odpowiedniego poziomu motywacji. Natomiast osoba o niskim poczuciu zrozumiałości i niskim poczuciu zaradności, ale silnym poczuciu sensowności, będzie charakteryzowała się wysokim poziomem entuzjazmu. Choć nie będzie to scenariusz zagwarantowany ma szansę optymalnego wykorzystania swoich zasobów poznawczych. Wydaje się więc, że choć wszystkie składniki poczucia koherencji mają sens i są konieczne, nie wszystkie w jednakowym stopniu są równie ważne. Poczucie sensowności prawdopodobnie jest najważniejszym składnikiem motywacyjnym. Bez niego pozostałe dwa poczucie zrozumiałości i poczucie zaradności może okazać się nietrwałe. Kolejnym równie ważnym składnikiem wydaje się poczucie zrozumiałości. Jeśli nie rozumie się, dlaczego coś się dzieje, całe zdarzenie wydaje się nie mieć sensu. Nie znaczy to, że poczucie zaradności otrzymuje najniższy priorytet. Bez świadomości posiadania odpowiednich zasobów, działanie jednostki może być chaotyczne, nosić znamiona wewnętrznej rozterki. Oznacza to więc, że radzenie sobie zależy od poczucia koherencji jako całości.

Istotnym pojęciem wydają się być granice, w obszarze których człowiek funkcjonuje reprezentując określony poziom koherencji. Ludzie decydują o kształcie obszaru różnorodnych dziedzin, które determinują ich dobrostan. Wszyscy wyznaczają sobie pewne granice, a to co dzieje się poza nimi nie zasługuje na ich uwagę. Priorytetem jest to, aby obszary te były sektorami subiektywnie ważnymi dla danej osoby. Brak takiej strefy nasuwa wnioski, iż zgodnie z powyższymi rozważaniami na temat powiązań między składnikami koherencji, silne poczucie koherencji jest wątpliwe. Ważne jest, aby wskazane obszary, spostrzegane były jako zrozumiałe, rozwiązywalne w sytuacjach kryzysowych, oraz sensowne. A. Antonovsky wyznaczył cztery arealy, które w jego ocenie powinny znaleźć się w wyznaczonych przez człowieka granicach: najskrytsze uczucia, bezpośrednie relacje z innymi ludźmi, głównej aktywności życiowej i problemów egzystencjonalnych (takich jak śmierć, nieuniknione porażki, niedociągnięcia, konflikty, izolacja), tak, aby mógł utrzymać wysokie poczucie koherencji. Najważniejsze jednak pozostaje pytanie, czy zakres aktywności jednostki ma sens?

A. Antonovsky podkreśla separację pomiędzy silnym a sztywnym poczuciem koherencji. Osoby o sztywnym poczuciu koherencji są przekonane, że wszystko jest zrozumiałe, a każdą poprzeczkę da się przeskoczyć. Osiągają one bardzo wysokie wyniki kwestionariuszowe. Takie przeświadczenie bywa jednak iluzją i według A. Antonovsky'ego może identyfikować członków sekt czy fanatyków religijnych. Determinantami w rozwoju poczucia koherencji są doświadczenia rodzinne, przynależność do określonej klasy społecznej, płeć, a także warunki społeczno-historyczne. Czynniki te wytyczają dostęp do uogólnionych zasobów odpornościowych. Poczucie koherencji rozwija się w ciągu całego życia.

A. Antonovsky sugeruje, że około 30 roku życia człowiek zajmuje określoną pozycję na kontinuum poczucia koherencji. Późniejsze zmiany należą do rzadkości¹⁵².

Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na poziom poczucia koherencji są stresory, zdefiniowane przez A. Antovsky'ego jako „wymogi, dla których nie ma gotowych ani zautomatyzowanych reakcji adaptacyjnych, wzbudzających wiele nieprzewidywalnych przeżyć, prowadzących nieuchronnie do osłabienia poczucia koherencji”. Jest to nawiązanie do koncepcji stresu, radzenia sobie z jego źródłami i konsekwencjami stworzonej przez Richarda S. Lazarusa i Susan Folkman. Według tej koncepcji stres to określona relacja między osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi¹⁵³. Bieżące stresory codzienne typu incydentalnego, przykładem których mogą być: nieprzyjemne zdarzenie drogowe czy nieadekwatna do skali błędu uwaga przełożonego nie mają większego znaczenia dla poczucia koherencji. Natomiast zarówno R. S. Lazarus jak i A. Antonovsky zwracają uwagę na degradacyjny wpływ powtarzalnych sytuacji, generujących stale utrzymujące się napięcie emocjonalne. Należą do nich niekorzystne warunki środowiskowe, presja wydarzeń osobisto-zawodowych oraz zmartwienia funkcjonalne, czyli tzw. „poważne kłopoty, które mają znaczący wpływ na wartości i odległe cele człowieka tworzące określony wzorec podatności”¹⁵⁴. A. Antonovsky ukierunkował swoje obserwacje przede wszystkim na stres endemiczny, który związany jest z codziennym funkcjonowaniem, oraz wydarzeniami zmiany życiowej (kryzysy rozwojowe, wydarzenia historyczne i interpersonalne). Zapewne funkcjonowanie w obecnej rzeczywistości, warunkowanej dynamizmem pandemii również wymiennie wpływa na poziom poczucia koherencji u ludzi.

W literaturze tematu często wskazuje się również na płeć jako czynnik mający wpływ na podmiotową właściwość. Wybory stylu życia dokonywane przez kobiety i mężczyzn różnią się znacznie w wielu obszarach. Wyniki badań wskazują istotne różnice podyktowane dymorfizmem płciowym w zakresie: wyboru wykształcenia, warunków życia rodzinnego, umiejętności kształtowania związków osobistych, emocjonalności, wizerunku osobistego, seksualności oraz zachowań korelujących ze stanem zdrowiem. Poczucie koherencji jest predyktorem pomagającym w ocenie świata zewnętrznego i wewnętrznego jako względnie przewidywalnego. Zatem z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać, że osoby, które cechuje wysoki poziom poczucia koherencji będą oceniały pojawiające się stresory jako wyzwanie, któremu są w stanie „stawić czoła”. W trakcie stosowania wybranej przez siebie strategii jednostki te utwierdzą się w poczuciu własnej skuteczności i sensowności podejmowanych działań. Wydaje się zasadnym przypuszczenie, że będą zwracać baczniejszą uwagę na profilaktykę, unikać

¹⁵² *Ibidem*

¹⁵³ *Ibidem*, s. 127.

¹⁵⁴ R. S. Lazarus, *Puzzles in the Study of Daily Hassles*, „Journal of Behavioral Medicine”, 1984, no 7, vol. 4, s. 379.

działań destrukcyjnych dla zdrowia, częściej niż osoby o niskim poczuciu koherencji. Dobroczynny wpływ poczucia koherencji opiera się głównie na zapobieganiu przekształceniom obecnego w naszym funkcjonowaniu, napięcia, w patogeniczny, psychofizyczny stres. Niewątpliwie sprzyja to stabilnemu funkcjonowaniu bardziej „koherentnym” jednostkom.

Wymiar granic skorelowany z pojęciem koherencji może być mocno zdywersyfikowany i dotyczyć życia rodzinnego, aktywności zawodowej, jak również realizacji zainteresowań własnych. Są jednak obszary, których bagatelizowanie wpływa na deprecjacje poziomu koherencji. A. Antonovsky wymienia cztery obszary: osobiste życie emocjonalne, bezpośrednie kontakty interpersonalne, aktywność życiowa oraz tzw. zadania egzystencjalne (np. gdy doświadcza się porażki). Łatwo dostrzec, że wspomniane wyżej sektory związane są z aktywnością zawodową. Główne psychologiczne funkcje pracy dotyczą przede wszystkim potrzeby aktywności życiowej, samorealizacji oraz generowania okoliczności sprzyjających licznym kontaktom międzyludzkim i poczucia akceptacji społecznej.

Narzędzie SOC-29 do kwantyfikowania poczucia koherencji skonstruował A. Antonovsky. Jest nim Kwestionariusz składający się z 29 pytań. Zgodnie z założeniami paradygmatu salutogenicznego oraz paradygmatu patogenetycznego test ten wykorzystywany był przede wszystkim w badaniach psychosomatycznych, które miały wskazać na psychospołeczne uwarunkowania prozdrowotnych zachowań. Teza dotycząca korzystniejszych wskaźników zdrowia u ludzi z wysokim poczuciem koherencji jest dobrze udokumentowana empirycznie¹⁵⁵.

W oparciu o koncepcję A. Antonovsky'ego, przeprowadzono badania, które miały za cel uchwycenie różnic w poziomie koherencji między osobami pracującymi i osobami niepracującymi¹⁵⁶. Autor przeprowadzonych badań przypuszczał, że osoby pracujące charakteryzuje wyższy poziom koherencji w stosunku do osób bezrobotnych. Za pośrednictwem kwestionariusza SOC-29 zbadano 700 osób, z których 350 osób było aktywnych zawodowo oraz 350 osób niezatrudnionych. Według autora badania, ograniczenia budżetowe projektu badawczego uniemożliwiły skrupulatny dobór grupy badanej pod kątem stażu, aktywności zawodowej i czasu pozostawania w stanie utraty zatrudnienia. Można tylko suponować, że precyzyjniejszy klucz doboru próby spowodowałoby zwiększenie rozpiętości w poziomie mierzonej cechy. Analizując zależności zachodzące między poziomem koherencji a aktywnością zawodową trzeba porównać wyniki, które dotyczą komponentów koherencji oraz ich rozkładu względem charakteru aktywności zawodowej. Tabela 5.1 pokazuje rozkład średnich wyników dla poczucia zrozumiałości, dla zaradności oraz sensowności.

¹⁵⁵ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik Akademicki*, Tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 462.

¹⁵⁶ P. Jarko, *Poczucie koherencji jako predyktor aktywności życiowej i zawodowej*, <http://www.racjonalista.pl/kk.php?s=3778&k=2&PHPS>, [dostęp: 28.10.2021].

Tabela 5.1. Trzy wymiary koherencji a charakter aktywności zawodowej

Aktywność	Statystyki	Poczucie zrozumiałości	Poczucie zaradności	Poczucie sensowności	Poczucie koherencji
Bezrobotni	Średnia	41,71	43,56	37,09	122,3
	Ilość osób	247	248	249	246
	Odch. stand.	8,6	8,9	7,6	21,5
Robotnicy fizyczni	Średnia	43,37	45,23	38	126,59
	Ilość osób	136	137	138	135
	Odch. stand.	9	8,4	8,1	21,8
Uczniowie szkół średnich	Średnia	42,36	47,23	38,64	128,23
	Ilość osób	22	22	22	22
	Odch. stand.	9	9,3	6,6	21,1
Rolnicy	Średnia	43,33	46,53	39,2	129,07
	Ilość osób	15	15	15	15
	Odch. stand.	8	7,3	5,7	17,7
Studenci	Średnia	45,84	48,46	40,39	134,75
	Ilość osób	57	56	56	56
	Odch. stand.	7,1	9	7,8	20,1
Pracownicy umysłowi	Średnia	45,68	47,38	41,34	134,48
	Ilość osób	192	194	196	190
	Odch. stand.	9,8	8,9	7	22,7

Źródło: P. Jarko, *Poczucie koherencji jako predyktor aktywności życiowej i zawodowej*, <http://www.racionalista.pl/kk.php?s=3778&k=2&PHPS>, [dostęp: 29.10.2021].

Warto odnotować różnice w ogólnym poziomie koherencji u osób pracujących i bezrobotnych. Różnica, jaka istnieje między pracownikami umysłowymi a niepracującymi wynosi 12,18 punktów. Pomiedzy robotnikami fizycznymi a bezrobotnymi różnica nie jest tak istotna i wynosi 4,29 punktów. Wśród wszystkich komponentów koherencji największą wartość w wymiarze poczucia zaradności uzyskano w grupie studentów. Analogicznie u osób pozostających bez zatrudnienia wskaźnik ten jest najniższy.

Poczucie koherencji jest jednym z istotnych komponentów umiejętności efektywnego funkcjonowania w środowisku społeczno-ekonomicznym. Percepcja otoczenia jako względnie przewidywalnego, uporządkowanego i sensownego wpływa na dużo cech psychospołecznych. Przykładem tego może być np. odbieranie środowiska jako świata sprawiedliwego, gdzie panują czytelne prawidłowości. Łatwiej jest funkcjonować kooperując z przekonaniem, że człowiek, który jest sprawiedliwy, respektuje zasady współżycia społecznego, jest uczciwy, czy też pracowity w dłuższym lub krótszym horyzoncie czasowym może spodziewać się „gratyfikacji losu”.

Przekonanie to może słabiej rezonować w świadomości osób bezrobotnych, które zwłaszcza w przypadku długotrwałego pozostawania w stanie braku zatrudnienia mogą czuć się wykluczone ekonomicznie. Autor powyższego badania, przeprowadzonego kilkanaście lat temu prognozował, że model „etatu na całe życie” będzie zanikał w wyniku dynamicznych zmian rynkowych determinujących zapotrzebowanie na zdywersyfikowane kompetencje zawodowe. Dlatego badania nad związkiem między poziomem koherencji a aktywnymi postawami

życiowymi, mogą mieć dość dużą wartość w kontekście człowieka, który regularnie poszukuje pracy¹⁵⁷.

W innym badaniu przeanalizowano pojęciowy związek poczucia koherencji (SOC) z pięcioczynnikowym modelem osobowości (FFM; tj. Neurotyczność, Ekstrawersja, Otwartość na doświadczenie, Sumienność, Ugodowość). Uczestnicy (109 mężczyzn i 114 kobiet) zostali wybrani spośród uczestników wieloletniego programu badawczego *Jyväskylä Longitudinal Study of Personality and Social Development* (JYLS), który rozpoczął się w 1968 r. Uczestnicy mieli wówczas 8–9 lat. W tym badaniu wykorzystano dane zebrane, gdy respondenci mieli 42 lata. Analiz dokonano poszukując związku cech wynikających z danych uzyskanych w „Kwestionariuszu Orientacji na Życie” oraz cech osobowości FFM za pomocą narzędzia *NEO Five-Factor Inventory*. Uzyskane wyniki wskazywały, silną zależność wysokiego poziomu koherencji w podskali „sensowność” z neurotyzmem. Ponadto SOC wykazywał słabsze korelacje z parametrami: ekstrawersji, otwartości, sumienności i ugodowości. Na podstawie przedstawionych wyników wydaje się rozsądne założenie, że SOC i odwrócona neurotyczność (tj. stabilność emocjonalna) są ściśle powiązanymi konstruktami na poziomie pojęciowym, teoretycznym i empirycznym¹⁵⁸.

W kolejnym badaniu próbowano zidentyfikować najbardziej typowy imperatyw wyczucia spójności (SOC-29) dla respondentów w wieku dojrzałym. Badania opierały się na czterech kohortach wieku, w tym osób w wieku 20–24 lata ($n = 4,682$), 30–34 lat ($n = 4,248$), 40–44 lat ($n = 4,598$) i 50–54 lat ($n = 4,997$). Poziom koherencji był oceniany w 5-letnim horyzoncie czasowym. Analiza uzyskanych wyników wskazuje na ciągły wzrost poziomu poczucia koherencji w czasie, który jest powszechny w wieku dorosłym, niezależnie od zaawansowania dojrzałości respondentów¹⁵⁹.

5.4. Założenia metodyczne badań

W oparciu o przegląd literatury oraz obserwacje własne sformułowano następujące pytania badawcze:

- Czy poziom poczucia koherencji wiąże się z tolerancją na zmiany wśród pracowników sektora bankowego?
- Czy poziom koherencji ma związek z poziomem tolerancji na zmiany przy uwzględnieniu różnic determinowanych płcią respondentów?

¹⁵⁷ *Ibidem*, s. 2

¹⁵⁸ T. Feldt, R. L. Metsapelto, U. Kinnunen, L. Pulkkinen, *Sense of Coherence and Five-Factor Approach to Personality*, Quality of Life Research, Aug. 2007, <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1016-9040.12.3.165>, [dostęp 27.10.2021].

¹⁵⁹ T. Feldt, E. Leskinen, M. Koskenvuo, S. Suominen, J. Vahtera, M. Kivimäki, *Development of sense of coherence in adulthood: a person-centered approach. The population-based HeSSup cohort study*, “Quality of Life Research”, 2011, vol. 20, iss. 1, s. 69–79.

- Czy wiek, staż pracy i wykształcenie mają wpływ na poziom tolerancji na zmiany?
- Czy pracownicy na różnych stanowiskach różnią się od siebie poziomem tolerancji na zmiany?

Celem badań było określenie wpływu poczucia koherencji na stosunek pracowników do zmian organizacyjnych. Pytania badawcze, jak również postawiony cel, stanowiły podstawę do sformułowania następujących hipotez badawczych:

1. Istnieje związek między poczuciem koherencji a poziomem tolerancji na zmiany.
2. Poziom koherencji ma związek z poziomem tolerancji na zmiany względem płci.
3. Istnieją różnice pomiędzy wiekiem, stażem pracy i wykształceniem, a poziomem tolerancji na zmiany.
4. Istnieją istotne różnice w poziomie tolerancji zmian pomiędzy pracownikami sektora bankowego zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych i pracownikami operacyjnymi (niepełniających funkcji kierowniczych).

W badaniu wykorzystano dwa narzędzia badawcze:

- kwestionariusz orientacji życiowej (SOC-29): do pomiaru poczucia koherencji u osób badanych – składa się z 29 pozycji, na każde pytanie osoba badana udziela odpowiedzi na skali od 1 do 7;
- autorska ankieta do określenia stopnia tolerancji na zmianę w wymiarze osobistym i zawodowym: zadaniem osoby badanej było ustosunkowanie się do 13 stwierdzeń, przy pomocy pięciostopniowej skali, określającej reakcje osoby badanej wobec wskazanych sytuacji a na każde pytanie osoba badana udzielała odpowiedzi na skali 1–5, gdzie 1 – oznacza zdecydowany brak akceptacji wskazanego stwierdzenia, a 5 – zdecydowaną zgodność z prezentowanym stwierdzeniem.

W badaniu wzięły udział 74 osoby będące pracownikami banku. Zawodowe obowiązki osób badanych związane były z obsługą obrotu aktywów finansowych klientów indywidualnych i biznesowych. Badana grupa była zróżnicowana pod kątem zajmowanych stanowisk należeli do niej zarówno pracownicy wykonawczy jak i kadra zarządzająca. W badaniu wzięło udział 39 kobiet (52,7%) oraz 35 mężczyzn (47,3%).

Najliczniejszą grupą względem wieku okazali się pracownicy mający od 26 do 35 lat – 37,8% osób. Nieco mniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku między 36 a 45 rokiem życia – 25,7%. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 56 i więcej lat – 2,7%. Średni wiek badanych wyniósł 33,94 ($SD = 9,09$) oraz mieścił się między 21 a 58 rokiem życia.

Ponad połowa badanych (71,6%) osób posiadała wykształcenie wyższe, 18,9% respondentów legitymowało się wykształceniem średnim a tylko 9,5% ankietowanych posiadało wykształcenie policealne.

Ponad 11-letnim ogólnym stażem pracy legitymowało się 36,5% badanych, nieco mniej ankietowanych (32,4%) przepracowało od 5 do 10 lat a 31,1%

respondentów zadeklarowało staż pracy poniżej 5 lat. Średni staż pracy badanych wyniósł 9,11 ($SD = 7,04$) oraz zawierał się między 1 a 32 rokiem pracy.

Pracownicy na stanowisku operacyjnym stanowili 70,3% badanych, a kadre kierowniczą reprezentowało 29,7% respondentów.

5.5. Wyniki badań i ich analiza

Poziom poczucia koherencji (Zrozumiałość, Zaradność, Sensowność) przedstawiono w tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Poziom poczucia koherencji (Zrozumiałość, Zaradność, Sensowność) osób badanych

	Poczucie koherencji		Zrozumiałość		Zaradność		Sensowność	
	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%
Niski	0	0,0	2	2,7	3	4,1	8	10,8
Przeciętny	40	54,1	42	56,8	50	67,6	47	63,5
Wysoki	34	45,9	30	40,5	21	28,4	21	25,7
Ogółem	74	100%	74	100%	74	100%	74	100%

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 5.3 zawarto statystyki opisowe poczucia koherencji.

Tabela 5.3. Statystyki opisowe poczucia koherencji (Zrozumiałość, Zaradność, Sensowność) osób badanych

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mo</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>
Zrozumiałość	48,93	9,72	30	73	49	0,43	-0,25
Zaradność	50,95	9,01	31	70	55	-0,32	0,55
Sensowność	42,47	9,26	11	56	48	-0,83	0,41
Poczucie koherencji	142,32	19,47	89	185	147	-0,16	0,55

Źródło: Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki wskazują na zbliżony poziom poczucia koherencji dla zmiennych zrozumiałość, zaradność, sensowność. Poziom wyniku ogólnego zbliżony jest do wyniku plasującego się wśród wartości wysokich, natomiast wartości pozostałych zmiennych utrzymują się w przedziale wartości przeciętnych, wyższych.

Poziom tolerancji na zmiany przedstawiono w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Poziom tolerancji na zmiany osób badanych

	Liczba osób	%
Niski	3	4,1
Przeciętny	28	37,8
Wysoki	43	58,1
Ogółem	74	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Niskim poziomem tolerancji na zmiany charakteryzują się 3 osoby (4,1%), przeciętnym 28 pracowników (37,8%) oraz wysokim 43 pracowników (58,1%).

Statystyki opisowe poziomu tolerancji na zmiany przedstawiono w tabeli 5.5. Otrzymany wynik wskazuje na wysoki poziom tolerancji na zmiany.

Tabela 5.5. Statystyki opisowe poziomu tolerancji na zmiany osób badanych

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mo</i>	<i>Skośność</i>	<i>Kurtoza</i>
Tolerancja na zmiany	50,45	0,01	25	64	47	-0,62	0,55

Źródło: Opracowanie własne.

Przed przystąpieniem do weryfikacji hipotez wykonano podstawowe obliczenia statystycznie a następnie sprawdzono normalność rozkładu poczucia koherencji (rozumiałość, zaradność, sensowność) oraz tolerancji na zmiany względem grup: płeć, staż pracy, wykształcenie, stanowisko pracy w celu doboru odpowiedniego testu. Ze względu na nieuzyskanie normalności rozkładu dla poszczególnych zmiennych badanie przeprowadzono z wykorzystaniem testów takich jak: Test *t*-studenta, Test U Manna-Whitney'a, ANOVA, Test H Kruskala-Wallisa oraz korelację Spearmana.

Analizę korelacyjną względem poziomu poczucia koherencji (Zrozumiałość, Zaradność, Sensowność) a poziomem tolerancji na zmiany zaprezentowano w tabeli 5.6. Z otrzymanych wyników analizy wynika, że pomiędzy poczuciem koherencji a tolerancją na zmiany uzyskano istotną, dodatnią korelację ($\rho = 0,72$; $p < 0,001$). Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu poczucia koherencji rośnie poziom tolerancji na zmiany. Istotną, dodatnią o słabej zależności korelację ($\rho = 0,25$; $p < 0,05$) odnotowano pomiędzy zrozumiałością a tolerancją na zmiany. Świadczy to o tym, że wraz ze wzrostem poziomu zrozumiałości rośnie poziom tolerancji na zmiany. Między zaradnością a tolerancją na zmiany również otrzymano istotną, dodatnią o umiarkowanym związku korelację ($\rho = 0,56$; $p < 0,001$). Wiąże się to z tym, że im wyższy poziom zaradności tym wyższy poziom tolerancji na zmiany. Istotną, dodatnią o silnej zależności korelację ($\rho = 0,69$; $p < 0,001$) odnotowano między sensownością a tolerancją na zmiany. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu sensowności rośnie poziom tolerancji na zmiany.

Tabela 5.6. Poziom tolerancji na zmiany osób badanych

	Tolerancja na zmiany	
	<i>rho</i>	<i>p</i>
Poczucie koherencji	0,72***	0,000
Zrozumiałość	0,25*	0,032
Zaradność	0,56***	0,000
Sensowność	0,69***	0,000

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

Analizę korelacyjną względem poziomu poczucia koherencji (zrozumiałość, zaradność, sensowność) a poziomem tolerancji na zmiany względem płci (kobieta, mężczyzna) zaprezentowano w tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Poziom tolerancji na zmiany z uwzględnieniem płci (kobieta, mężczyzna)

	Tolerancja na zmiany			
	Kobieta		Mężczyzna	
	<i>rho</i>	<i>p</i>	<i>rho</i>	<i>p</i>
Poczucie koherencji	0,77***	0,000	0,70***	0,000
Zrozumiałość	0,40*	0,012	0,03	0,854
Zaradność	0,56***	0,000	0,69***	0,000
Sensowność	0,73***	0,000	0,64***	0,000

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

W grupie kobiet odnotowano istotną, dodatnią, zależność ($rho = 0,77$; $p < 0,001$) między poczuciem koherencji a tolerancją na zmiany. Świadczy to o tym, że wraz ze wzrostem poziomu poczucia koherencji rośnie tolerancja na zmiany. Pomiędzy zrozumiałością a tolerancją na zmiany również otrzymano istotną, dodatnią o słabym związku korelację ($rho = 0,40$; $p < 0,05$). Wiąże się to z tym, że wzrost poziomu zrozumiałości wpływa na wzrost poziomu tolerancji na zmiany. Istotną, dodatnią o umiarkowanej sile korelację ($rho = 0,56$; $p < 0,001$) uzyskano między zaradnością a tolerancją na zmiany. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu zaradności rośnie poziom tolerancji na zmianę. Pomiędzy sensownością a tolerancją na zmiany odnotowano istotną, dodatnią silną zależność ($rho = 0,73$; $p < 0,001$). Świadczy to o tym, że im wyższy poziom sensowności tym wyższy poziom tolerancji na zmianę.

W grupie mężczyzn otrzymano istotną, dodatnią, silną zależność ($rho = 0,70$; $p < 0,001$) między poczuciem koherencji a tolerancją na zmiany. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu poczucia koherencji rośnie tolerancja na zmiany. Istotną, dodatnią silną korelację ($rho = 0,69$; $p < 0,001$) odnotowano między zaradnością a tolerancją na zmiany. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu zaradności rośnie poziom tolerancji na zmianę. Pomiędzy sensownością a tolerancją na zmiany uzyskano istotną, dodatnią silną zależność ($rho = 0,64$; $p < 0,001$). Świadczy to o tym, że im wyższy poziom sensowności tym wyższy poziom tolerancji na zmianę.

Pomiędzy zrozumiałością a tolerancją na zmiany nie odnotowano istotnych statystycznie korelacji w grupie mężczyzn. Oznacza to, że poziom zrozumiałości nie wpływa istotnie na poziom tolerancji na zmianę.

Analizę porównawczą między poziomem tolerancji na zmiany względem wieku (poniżej 25 lat, 26–35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat) osób badanych przedstawiono w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Zależność między poziomem tolerancji na zmiany a wiekiem osób badanych

	Tolerancja na zmiany			
	Liczba osób	Średnia ranga	<i>H</i>	<i>p</i>
Poniżej 25 lat	16	41,25	1,98	0,577
26 – 35 lat	28	37,80		
36 – 45 lat	19	32,34		
46 – 55 lat	9	32,78		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy otrzymanych wyników nie wyprowadzono istotnych statystycznie różnic między wiekiem a poziomem tolerancji na zmiany wśród pracowników sektora bankowego. Oznacza to, że poziom tolerancji na zmiany jest podobny w przedstawionych grupach wiekowych. W analizie pominięto grupę wiekową powyżej 56 roku życia ze względu na zbyt małą nieistotną statystycznie próbę liczącą 2 osoby (2,7%).

Zależność między poziomem tolerancji na zmiany a stażem pracy (poniżej 5 lat, 5–10 lat, 11 i więcej lat) badanych przedstawiono w tabeli 5.9.

Tabela 5.9. Zależność między poziomem tolerancji na zmiany a stażem pracy osób badanych

	Tolerancja na zmiany				
	Liczba osób	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Poniżej 5 lat	23	49,22	10,84	2,18	0,120
5 – 10 lat	24	53,54	6,76		
11 i więcej lat	27	48,74	8,64		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza porównawcza nie wykazała istotnych statystycznie różnic między poziomem tolerancji na zmiany a stażem pracy pracowników sektora bankowego. Świadczy to o tym, że poziom tolerancji na zmianę względem stażu pracy jest zbliżony. Porównanie między poziomem tolerancji na zmiany względem wykształcenia (średnie, wyższe) badanych zaprezentowano w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Zależność między poziomem tolerancji na zmiany a wykształceniem osób badanych

	Tolerancja na zmiany			
	Liczba osób	Średnia ranga	<i>Z</i>	<i>p</i>
Średnie	14	32,57	-0,31	0,757
Wyższe	53	34,38		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza nie wykazała istotnych statystycznie różnic między porównywanymi zmiennymi. Oznacza to, że poziom tolerancji na zmiany względem wykształcenia pracowników sektora bankowego jest podobny. W badaniu pominięto wykształcenie policealne ze względu na małą liczbę osób: 7 respondentów (9,5%).

Analizę porównawczą między poziomem tolerancji na zmiany a stanowiskiem pracy (stanowisko kierownicze, pracownik operacyjny) osób pracowników sektora bankowego przedstawiono w tabeli 5.11.

Tabela 5.11. Zależność między poziomem tolerancji na zmiany a stanowiskiem osób badanych

	Tolerancja na zmiany				
	Liczba osób	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Stanowisko kierownicze	22	55,14	5,43	3,08	0,003**
Pracownik operacyjny	52	48,46	9,51		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Źródło: Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki, wskazują, że pomiędzy poziomem tolerancji na zmianę a stanowiskiem pracy występują istotne statystycznie różnice ($t = 3,08$; $p < 0,01$). Z analizy stwierdza się, że poziom tolerancji na zmiany jest wyższy w grupie badanych na stanowiskach kierowniczych ($M = 55,15$; $SD = 5,43$) niż w grupie pracowników operacyjnych ($M = 44,46$; $SD = 9,51$). Właściwością psychologiczną która została wzięta pod uwagę w próbie wyjaśnienia czynników determinujących percepcję zmiany w grupie badanych osób, był poziom poczucia koherencji. Średni poziom poczucia koherencji wśród badanych osób jest stosunkowo wysoki 142,32 ($min = 89$, $max = 185$). Najwyższy średni poziom wykazuje poczucie zaradności 50,95, a najniższy poziom sensowności 42,47. Zastanawiający może być niższy od pozostałych poziom poczucia sensowności. Osobom charakteryzującym się niższymi wynikami na tym elemencie podskali, często brakuje motywacji osiągnięć, nie znajdują głębszego sensu w tym co robią, brakuje im entuzjazmu i zapału do pracy.

W grupie kobiet uzyskano istotne predykcyjne, dodatnie zależności pomiędzy elementami podskali w poziomie poczucia koherencji, a deklarowaną tolerancją na zmiany ($\rho = 0,77$; $p < 0,001$), oraz istotną dodatnią zależność w wymiarze sensowności i poziomie tolerancji na zmianę. Interpretować to można w ten sposób, iż dla badanych kobiet ważnym elementem percepcji funkcjonalnej jest pragmatyzm poznawczy. Lubią funkcjonować w aktywnościach, które określają jako warte podjęcia. Niejednokrotnie traktując je jak wyzwania. W grupie mężczyzn analogicznie istotniejsze wyniki w ocenie poziomów uzyskano w obszarze zaradności ($\rho = 0,69$; $p < 0,001$) i sensowności ($\rho = 0,64$; $p < 0,001$) w kontekście wzrostu tolerancji na zmianę. Interpretować to można w taki sposób, iż badani mężczyźni potrafią skorzystać z dostępnych zasobów, zorganizować się, optymistycznie podejść do wyzwań postawionych na ich drodze¹⁶⁰.

¹⁶⁰ A. Antonovsky, *op. cit.*, s. 33.

Zgodnie z założeniami teoretycznymi, poczucie sensowności wydaje się najważniejsze. Nie są to jednak duże różnice, co świadczy o tym, że poszczególne składowe są wysoko rozwinięte, a więc badanych pracowników banku cechuje wysoki, ogólny poziom koherencji.

Badania wykazały również wysoki poziom tolerancji na zmiany (*średnia* = 50,45; *max* = 64; *min* = 25). Pracownicy badanej firmy są przychylnie nastawieni do zmian. Rozumieją fakt, że jest ona udziałem codzienności każdego człowieka. Zasługującym na uwagę jest też wyższy parametr poziomu tolerancji na zmianę wśród kadry zarządzającej w badanej grupie (*średnia* dla tej grupy to 55,14, podczas gdy dla pracowników operacyjnych wynosiła 48,46). To dobry marker rozwojowy dla organizacji. Niemniej jednak w ankiecie nie zastosowano pytań pozwalających określić skalę kłamstwa. Należy mieć na uwadze, iż zawsze znajdzie się część respondentów, których odpowiedzi nie są szczerze, a wynikają z potrzeby preferowanej „oceny”, np. wymogami stanowiska, które piastują. Zastanawiający jest brak wpływu wieku, wykształcenia i stażu pracy na poziom tolerancji na zmiany, być może winić za to można zbyt mało zróżnicowaną grupę.

Należy zauważyć, że wysoki poziom koherencji ma związek z specyficznymi kompetencjami jednostki. Oprócz wspomnianych już wcześniej szeroko rozumianych kompetencji społecznych, z wiodącym ogniwem komunikacyjnym, wielu badaczy stoi na stanowisku, iż wysokie wyniki w skali SOC-29 związane są z ponadprzeciętną odpornością na stres¹⁶¹.

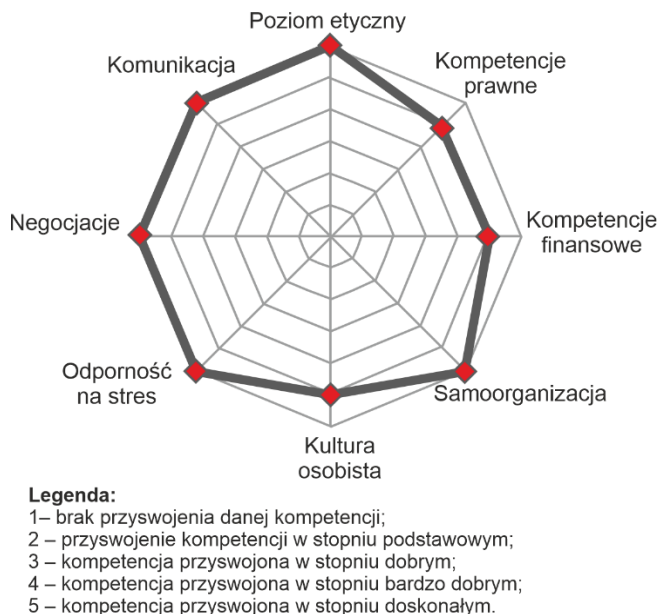
W grupie respondentów dominowały kobiety, które mają zdecydowanie lepiej rozwinięte zdolności społeczne. To właśnie im, bardziej niż mężczyznom zależy na podtrzymywaniu relacji i dbaniu o ich rozwój. Wykazują się także wyższym poziomem empatii oraz zdolności komunikacji niewerbalnej¹⁶².

Rysunek 5.2 przedstawia profil kompetencji pracownika banku usytuowanego na szczeblu wykonawczym w strukturze zatrudnienia.

Nietrudno sobie uzmysłwić, iż kompilacja części z tych cech, mogła wymiernie wpłynąć na wyniki grupy. Innymi słowy, jeśli dobór respondentów byłby całkowicie losowy, część z analizowanych cech mogłaby nie wykazywać tak silnej zależności. Wysokie wskaźniki poziomu koherencji jak również, te uzyskane w ankiecie tolerancji na zmianę, pozwalają mieć nadzieję, iż ta grupa pracowników ma świadomość otoczenia, dostępność merytoryczną i zasoby narzędziowe, aby sukcesywnie wprowadzać zmiany.

¹⁶¹ K. Kurowska, A. Dąbrowska, *Poczucie koherencji a style radzenia sobie z chorobą u osób z rozpoznaniem nadciśnieniem tętniczym*, „Arterial Hypertension”, 2008, nr 12 (6), s. 432–453.

¹⁶² B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 433–439.



Rysunek 5.2. Profil kompetencji pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kopycińska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

Podsumowując, hipoteza pierwsza, która zakładała, że istnieje związek między poczuciem koherencji a poziomem tolerancji na zmiany, została potwierdzona. Również hipoteza druga została zweryfikowana pozytywnie, albowiem badania potwierdziły wpływ koherencji na poziom tolerancji na zmiany względem płci. Nie odnotowano natomiast istotnych statystycznie różnic pomiędzy wiekiem, stażem pracy i wykształceniem, a poziomem tolerancji na zmiany zatem należy uznać, że hipoteza trzecia nie została potwierdzona. Hipoteza czwarta została potwierdzona – badania dowiodły występowanie istotnych statystycznie różnic w poziomie tolerancji na zmianę pomiędzy pracownikami sektora bankowego zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych i pracowników operacyjnych (niepełniących funkcji kierowniczej).

5.6. Podsumowanie

Umiejętność wprowadzania zmian, funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu społeczno-ekonomicznym, staje się obecnie kluczową kompetencją przedsiębiorstw. Innowacyjność indukowana kreatywnością oraz praktyczna, efektywna umiejętność wprowadzania zmian mogą być ewidentnymi źródłami przewagi konkurencyjnej firmy.

Organizacja to przede wszystkim ludzie. Bez ich zaangażowania, kompetencji i kooperacji proces implementacji nie ma szans na finalizację. Zmiany są dla ludzi trudne, zwłaszcza jeśli nie przybierają azymlu ich preferencji decyzyjnych, ich

kierunku myślenia. Dlatego tak istotna w procesie reorganizacji jest wymiana informacyjna. Nawet najbardziej zaawansowane technologie nie są w stanie wytłumaczyć indolencji komunikacyjnej. Tylko sprawny kompetencyjnie, m.in. sprawny komunikacyjnie lider (formalny bądź nie) jest w stanie wskazać swojemu zespołowi właściwy kierunek.

Warto korzystać z narzędzi psychometrycznych. W przyszłości analiza wyników być może dokonywana będzie za pośrednictwem algorytmów sztucznej inteligencji i pozwoli zindywidualizować rolę pracownika w procesie zmiany.

*„Osoby o wysokim poczuciu koherencji mają zdolność do trafnej oceny rzeczywistości i rozwój wypadków nie jest dla nich zaskoczeniem, nie poddają się losowi, w trudnej sytuacji radzą sobie same lub wiedzą, do kogo zwrócić się po pomoc; mają zawsze w życiu coś, na czym im zależy, co je żywo obchodzi i w co ich zdaniem warto się angażować, warto inwestować wysiłek”*¹⁶³. Mając taką wiedzę, organizacja jest w stanie precyzyjnie zakotwiczyć pracownika we właściwej roli i fazie procesowej.

Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn. Niektórym jednostkom umiejętność zarządzania zmianą przychodzi niemalże intuicyjnie, inni muszą zgłębiać jej tajniki w wielu projektach. Natomiast to co jest unikatową wartością tego procesu, to transferowalność tej kompetencji pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

Analizując temat ewolucyjnie, oprócz kontekstu kulturowego, związanego z tożsamością narodową, należy zauważyć kontekst środowiska jako moderatora percepcji zmiany. Zagrożenie wynikające z zupełnie nowego abstraktu jakim stała się pandemia wymiennie wpłynęło na przychylność zmianom. Przemodelowało wizję oczekiwań co do czasookresu jej asymilacji. W warunkach skrajnej niepewności, nie dyskutowano np. nad potrzebą zmiany systemu pracy na zdalny, wprowadzenia natychmiastowych obostrzeń sanitarnych oraz mnogości innych rozwiązań, które miały zatrzymać transmisję wirusa COVID-19. Wszyscy zostali zmuszeni do opuszczenia swojej „strefy komfortu” i niezwykle dynamicznego zanurzenia się w potrzebie chwili. Bez wątplenia wpłynęło na ogólną percepcję zmiany w opinii wielu ludzi.

Dziś nie sposób się już o tym przekonać, ale można domniemywać, że wyniki badań przedstawionych w empirycznej części tej pracy, być może nie byłyby tak optymistyczne w zakresie poziomu tolerancji na zmianę. Mogłyby być zdecydowanie mniej akceptujące, gdyby przeprowadzono je na początku 2020 r., w czasach, gdy temat wirusa z Wuhan nie zdominował jeszcze dyskusji w przestrzeni publicznej.

¹⁶³ I. Jelonkiewicz, K. Kosińska-Dec, *Poczucie koherencji a style radzenia sobie ze stresem: empiryczna analiza kierunku zależności*, „Przegląd Psychologiczny”, Warszawa 2001, t. 44, nr 3, s. 337–347.

Bibliografia

1. Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia – jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Fundacja IPN, Warszawa 1995.
2. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
3. Feldt T., Metsapelto R.L., Kinnunen U., Pulkkinen L., *Sense of Coherence and Five-Factor Approach to Personality*, „Quality of Life Research”, <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1016-9040.12.3.165>, [dostęp: 28.10.2021].
4. Feldt T., Leskinen E., Koskenvuo M., Suominen S., Vahtera J., Kivimäki M., *Development of sense of coherence in adulthood: a person-centered approach. The population-based HeSSup cohort study*, “Quality of Life Research”, 2011, vol. 20, iss. 1, s. 69–79.
5. Gałdowa A. (red.), *Klasyczne i współczesne koncepcje osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1999.
6. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1999.
7. Herdan A. (red.), *Fuzje, przejęcia ... Wybrane aspekty integracji*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
8. Jarko P., *Poczucie koherencji jako predyktor aktywności życiowej i zawodowej*, <http://www.racjonalista.pl/kk.php?s=3778&k=2&PHPS>, [dostęp: 29.10.2021].
9. Jelonekiewicz I., Kosińska-Dec K., *Poczucie koherencji a style radzenia sobie ze stresem: empiryczna analiza kierunku zależności*, „Przegląd Psychologiczny”, 2001, t. 44, nr 3, s. 337–347.
10. Kopycińska D. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
11. Kurowska K., Dąbrowska A., *Poczucie koherencji a style radzenia sobie z chorobą u osób z rozpoznanyim nadciśnieniem tętniczym*, „Arterial Hypertension”, 2008, 12(6), s. 432–453.
12. Lazarus R.S., *Puzzles in the Study of Daily Hassles*, “Journal of Behavioral Medicine”, 1984, 7 (4), s. 379.
13. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
14. Matczak A., *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2011.
15. Pospiszył K., *Psychopatia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
16. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
17. Smółka P., *Generator charyzmy: kreowanie osobowości menedżera*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2007.
18. Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności Interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

19. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik Akademicki*, Tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
20. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2002.
21. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
22. Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i Mc Crae*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1998.
23. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/2/id/17>, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych w kształceniu w SGH – raport z badań*, [dostęp: 28.10.2021].

6. Wpływ poziomu świadomości organizacyjnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją

6.1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje chcąc efektywnie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu powinny zwracać uwagę na jeden z najważniejszych zasobów organizacji, jakimi są pracownicy. Satysfakcja z pracy, poczucie jedności i solidarności pracowników z organizacją pozwolą organizacji na zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji na rynku a także będą podnosić poziom jej konkurencyjności.

Zaprezentowane rozważania dotyczą wpływu świadomości organizacyjnej na budowanie identyfikacji pracownika z organizacją. Celem badań jest określenie wpływu świadomości organizacyjnej na budowanie identyfikacji pracownika z organizacją

Wyniki przeprowadzonych badań mogą stanowić podstawę do sformułowania wskazówek dla menedżerów celem budowania wyższej świadomości organizacyjnej, dzięki czemu podniosą oni ogólny poziom identyfikacji pracowników z organizacją. Uznać bowiem należy, że pracownik identyfikujący się z organizacją, dla którego praca w tej właśnie organizacji jest źródłem satysfakcji i zadowolenia jest najbardziej pożądanym pracownikiem. To pracownik, który z uśmiechem na ustach przychodzi do pracy i chętnie angażuje swój czas i siły, również poza godzinami pracy. Traktuje on pracę jako naturalny element życia. Cechuje się odpowiedzialnością, samokontrolą, innowacyjnością, wysokim poziomem ambicji zawodowej a co najważniejsze – chęcią do pracy z własnej woli, nie zaś z przymusu. Należy pamiętać, że poczucie osobistej satysfakcji, ściśle związane z przynależnością do przedsiębiorstwa i funkcjonowania w jego systemie, jest źródłem wielu pozytywnych skutków dla obu stron.

6.2. Istota świadomości

Świadomość jako pojęcie, stosowane jest jednakowo często w życiu codziennym, jak i w nauce. Zarówno w jednym jak i drugim przypadku ma wiele znaczeń i skojarzeń. Pojęcie to bywa wyjaśnianie w kontekście różnych terminów, np. jako zdolność do zdawania sobie sprawy z czegoś, jako stan przytomności czy czuwania. Ponadto świadomość rozpatrywana jest jako cecha umysłu czy poczucie rzeczywistości, własnej odrębności (samoświadomość). Świadomość to pojęcie odnoszone również do poczucia przeżywania specyficznych zjawisk psychicznych.

¹⁶⁴ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹⁶⁵ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej pod takim samym tytułem.

Dzięki postrzeganiu człowiek rozpoznaje otoczenie, przystosowuje swoje działania do znaczenia zdarzeń, ale jednocześnie ma świadomość własnych przeżyć psychicznych, tj. doświadcza własnego „ja” oraz samego faktu ich doznawania. Potocznie mówimy, że mamy świadomość tego, co wpływa na nasze życie lub jesteśmy świadomi działań, myśli, spostrzeżeń czy odczuć. Świadomie coś robimy, myślimy i przeżywamy, ale nie zawsze potrafimy zdefiniować, co dokładnie doświadczamy i w jaki sposób ten proces zachodzi. Zaś z medycznego punktu widzenia świadomość identyfikowana jest także ze stanem przytomności, który towarzyszy człowiekowi od momentu przebudzenia, a kończy się w momencie zasypiania, zapadania w śpiączkę lub umierania. Taka interpretacja świadomości ma związek z aktywnością organizmu niezbędną do utrzymywania stałego poziomu czuwania, umożliwiającego selekcję i interpretację bodźców¹⁶⁶.

W literaturze podejmującej temat istoty świadomości funkcjonują trzy główne podejścia wyjaśniające: filozoficzne, psychologiczne i medyczne (neurofizjologiczne). Należy je jednak traktować jako elementy wzajemnie się uzupełniające w procesie poznawczym złożonego problemu świadomości.

Jako twórcę podstaw wiedzy o świadomości uznaje się René Descartesa zwanego w Polsce Kartezjuszem. Zainicjował on dyskusję nad stosunkiem duszy i ciała. W swoich rozważaniach uznał on, że istotą duszy jest świadomość lub myślenie. Istotnym elementem filozofii kartezjańskiej był dualizm psychofizyczny, czyli pogląd, że rzeczywistość fizyczna oraz rzeczywistość umysłowa są dwiema odrębnymi substancjami. Rzeczywistość fizyczna zbudowana jest z materii rozciągłej w trójwymiarowej przestrzeni, ma charakter mechanistyczny i jest badana przez nauki przyrodnicze, zaś rzeczywistość umysłowa złożona z myśli i świadomości jest obszarem wolności¹⁶⁷. W ludzkiej naturze te elementy się łączą. Dzięki temu część zachowań można wytłumaczyć mechanicznie.

Zgodnie z nauką Kartezjusza dusza to „*res cogitans*”, czyli rzecz i nie cechują jej żadne inne przymioty. Świadomość jest czymś zupełnie odmiennym od ciała (*res extensa*), którego istotą jest rozciągłość. Stąd wywodzi się pogląd dualizmu duszy i ciała, jako odrębnych bytów. W otaczającym nas świecie, te dwie substancje: rozciągła oraz myśląca stanowią dwa oddzielne byty, nie sprowadzają się do siebie, w ogóle się ze sobą nie stykają, poza jednym wyjątkiem, którym jest człowiek. Kartezjusz z jednej strony zdecydowanie oddzielił od siebie ciała i dusze, z drugiej zaś nie mógł nie zgodzić się z faktem, że w jakiś sposób na siebie oddziałują. Dusza nie może powodować żadnych zmian w ciele ani w ciało w duszy, natomiast ciało może oddziaływać na zmianę tego, co dzieje się w duszy, a dusza wpłynąć na zmianę tego, co dzieje się w ciele. Byty materialne i niematerialne różnią się w znacznym stopniu od siebie, mają różne źródła oraz odrębne funkcje.

¹⁶⁶ A. Blikiewicz, W. Strzyżewski, *Psychiatria. Podręcznik dla studentów*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 2003, s. 192.

¹⁶⁷ D. Rutherford, *Innovation and orthodoxy in early modern philosophy*, [W:] D. Rutherford (red.), *The Cambridge Companion to Early Modern Philosophy*, Cambridge University Press, 2006, s. 11–38.

Byty materialne mogą istnieć bez świadomości, przez co bezwolnie podlegają prawom mechaniki i związkom przyczynowo-skutkowym. Są więc maszynami biernie reagującymi na bodźce zewnętrzne. A zatem przyroda ożywiona i nieożywiona ma charakter materialny.

Kartezjusz nie był pierwszym i jedynym myślicielem rozważającym problem świadomości, ponieważ pojmowanie świadomości, jako elementu ludzkiej psychiki, zawierającej w sobie nasze myśli i pamięć, występuje w wielu pismach starożytnych. W opozycji do dualistycznego podejścia Kartezjusza był monizm Barucha Spinozy (1632–1677). Spinoza nie uznawał podziału świata na dwie substancje, natomiast wyrażał pogląd, że istnieje jedna, posiadająca ilościowo zróżnicowaną świadomość. W tym podejściu człowiek jest bardziej świadomy niż zwierzęta oraz rośliny, natomiast nie występuje podział na „nieświadome ciało” i „świadomy umysł”, ponieważ „świadomość” to zdolność do „wydzielania” informacji. Ciało jest „świadome”, lecz nie jest „świadome w sposób równomierny”. Mózg jest, w tym ujęciu, pewnego rodzaju niecką, w której jest obecna informacja pochodząca ze świadomego ciała. Umysł zaś jest informacją, która ma zdolność interpretowania samej siebie. Samoświadomość jest zatem aktem apercepcji. Świadomość własnego ciała i zmian w nim zachodzących jest natomiast aktem percepcji, jest odczytaniem nowej informacji „spływającej” z ciała¹⁶⁸.

W podejściu medycznym świadomość to stan fizjologiczny ośrodkowego układu nerwowego uwarunkowany prawidłową czynnością kory mózgowej i układu siatkowatego, charakteryzujący się zachowaniem orientacji, co do miejsca, czasu oraz sytuacji. Najwyższy stopień przytomności¹⁶⁹. Procesy myślowe zachodzące w układzie nerwowym warunkują sposób, w jaki człowiek zachowuje się względem swojego otoczenia. Funkcje umysłu ocenia się jako prawidłowe, jeśli nienaruszone pozostają następujące procesy myślowe:

- świadomość osobnicza oraz czasu i miejsca,
- właściwa percepcja osobistych doświadczeń (orientacja),
- zdolność do przetwarzania danych w celu uzyskania informacji (krytycyzm i rozumowanie),
- zdolność do gromadzenia i odzyskiwanie danych (pamięć).

Pierwszy z nich jest określany słowem „świadomość”, pozostałe trzy to funkcje poznawcze¹⁷⁰. Można więc zdefiniować świadomość (w znaczeniu sensorium) jako cechę organizmów żywych, polegającą na zdolności do odbierania, rejestrowania i zintegrowanego przetwarzania informacji, a także celowego reagowania na bodźce¹⁷¹. Definicja ta powstała w wyniku obserwacji zachowania (behawioru) żywego organizmu.

¹⁶⁸ G. Segal, *Beyond Subjectivity: Spinoza's cognitivism Of The Emotions*, “British Journal for the History of Philosophy”, 2000, 8:1, s. 12.

¹⁶⁹ <http://neurologiaa.prv.pl/pojecia.html>, [dostęp: 3.09.2019].

¹⁷⁰ L. Zając-Lamparska (red.), *O świadomości. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 114–115.

¹⁷¹ *Ibidem*, s. 115.

W psychologii czy psychiatrii termin świadomość stosowany jest w znaczeniu bardziej elementarnym, zgodnie z którym jest ona cechą wszystkich organizmów żywych, bez względu na to czy posiadają wykształtowany układ nerwowy. Uznając, że w każdym przypadku, gdy organizm odbiera bodźce ze świata zewnętrznego i wewnętrznego i jednocześnie je rejestruje mamy do czynienia z pamięcią, które ze świadomością są nierozzerwalne.

W ujęciu psychologicznym termin świadomość stosowany jest w wielu znaczeniach:

1. Stan czuwania, odbierania bodźców, stan czuwania.
2. Uświadomienie sobie własnego zachowania.
3. Zdolność do przeżywania stanów emocjonalnych i doznań.
4. Poziom rozwoju psychicznego pozwalający na odzwierciedlenie rzeczywistości.

Tak więc należy wskazać, że świadomość to wewnętrzne odzwierciedlenie rzeczywistości i jako takie jest również zjawiskiem dynamicznym. Wiąza się z nią tzw. czynności świadome odnoszące się do określonych przedmiotów czy zjawisk. Oznacza to, że jeśli człowiek myśli nad rozwiązaniem jakiegoś problemu to właśnie ten problem jest stanowi jego przedmiot rozważań.

W psychologii wyróżnia się dwa typy świadomości:

1. Introspektywna – kiedy człowiek skupia się na samym procesie świadomości tzn. Odbiera odczucia zmysłowe takie jak ton głosu, gestykulacja, temperatury, smaku, faktury.
2. Ekstrospektywna – kiedy człowiek koncentruje się na danym przedmiocie stanowiącym przedmiot rozważań, np. komputer, samochód itp.

Według innego podejścia świadomość może odnosić się do własnego ja, jak również i do otoczenia. Człowiek od narodzin tworzy w swoim życiu różne związki zachowując jednocześnie swoją odrębność i cechy indywidualne, definiuje własne potrzeby i cele. Rozwijając się istota ludzka w coraz większym stopniu może zdawać sobie sprawę ze swoich związków z otoczeniem oraz ze swojej odrębności. Jednostka świadoma rozumie swoje miejsce w świecie, zdaje sobie sprawę z własnej sytuacji i ze zróżnicowania jej elementów, z osób, przedmiotów, z ich indywidualnych cech i procesów między nimi zachodzących, jak również wzajemnych stosunków.

Świadomość jest również procesem dynamicznym, przejawiającym się w czynnościach badań, w postrzeganiu rzeczywistości oraz w ciągłym odkrywaniu jej nowych aspektów, co pozwala na indywidualną modyfikację indywidualnego obrazu samego siebie i świata, wdrożenie procesu dostosowania się do dynamiki zmian zachodzących w sobie i otoczeniu. Ważne jest to, iż świadomość jednostki jest przypisana w głównej mierze dla niej samej, tzn. świadomość stanowi subiektywne, wewnętrzne odzwierciedlenie rzeczywistości¹⁷².

Należy zatem stwierdzić, że świadomość umożliwia nam funkcjonowanie w przestrzeni międzyludzkiej. Pozwala na komunikowanie się z innymi.

¹⁷² <http://zdrowie.wp.pl>, [dostęp: 3.09.2019].

Świadomie zbiera i rejestruje informacje z otoczenia, ale w ograniczonym stopniu. Wynika to z jej ograniczeń polegających na możliwości rejestracji jednocześnie tylko kilku elementów. Skupia się zwykle na jednej rzeczy. Dlatego też podzielność uwagi można uznać za mit, ponieważ jest to tak naprawdę tylko zdolność szybkiego nieprzełączania się jednego elementu na drugi.

Na poziomie świadomości zmieniamy swoją osobowość, kreujemy siebie i swoje postawy, podejmujemy decyzje, co chcemy robić, co przyjmujemy a co odrzucamy, czy wreszcie posiadamy wolną wolę. Kiedy uczymy się nowych rzeczy, to angażujemy do tego świadomość, gdy działamy nawykowo, uruchamia się podświadomość. Potrafimy oceniać i porównywać dzięki świadomości. Wiemy, co jest dla nas dobre, a co złe. Zadaniem świadomości jest ocena i interpretacja bodźców zewnętrznych, jakie do nas docierają. Jej rola to zobaczyć, porównać i uświadomić sobie. Cechą charakterystyczną świadomości jest działanie w teraźniejszości – nie posiada ona właściwie zdolności zapamiętywania i nie ma przyzwyczajęń. Jej reakcje odbywają się w oparciu o podświadomość. Dzięki świadomości możemy logicznie myśleć, rozwiązywać zadania, potrafimy określać i nazywać przedmioty. Świadomość działa w określonym czasie. Rozróżnia przeszłość, przyszłość i teraźniejszość nadając im znaczenie. Świadomość, podświadomość i nadświadomość tworzą razem JAŻŃ, którą jesteśmy.

6.3. Świadomość organizacyjna

W naukach społecznych takich jak psychologia czy socjologia, organizacja to celowa grupa społeczna, która funkcjonuje według pewnych reguł i zasad, współpracująca ze sobą w celu osiągnięcia określonego celu. Jej istotą jest świadomość zasad, reguł, misji oraz celów oraz dopasowanie i wspomaganie działań innych. Ricky Griffin definiuje organizację jako grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia pewnego zestawu celów¹⁷³. Skoro wiemy, że istnieje świadomość jednostki, a jednostka jest elementem organizacji, to możemy również mówić o świadomości organizacji, jako zespołu ludzi.

Henryk Jarosiewicz zaproponował następującą definicję świadomości organizacyjnej: „Świadomość organizacji (przedsiębiorstwa) jest to niematerialny sposób istnienia podmiotu rynkowego (podmiotu prawa). Jest to wytwór przeżycia położenia rynkowego firmy przez osoby, które tworzą ten podmiot”¹⁷⁴. Ponadto H. Jarosiewicz w przeżyciu wyróżnia dwa aspekty, tj.: aspekt pasywny (klimat organizacyjny) oraz aspekt aktywny (kultura organizacyjna).

Kultura organizacyjna to zbiór fundamentalnych założeń, które zespół ludzi wymyślił, odkrył, lub stworzył, ucząc adaptacji do środowiska i integracji we-

¹⁷³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 35.

¹⁷⁴ H. Jarosiewicz, *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji*, http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf, s. 105, [dostęp: 3.09.2019].

wewnętrznej. Są to niepisane, przestrzegane i często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych ogłędów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm¹⁷⁵.

Podstawowymi funkcjami kultury organizacyjnej są:

- ułatwienie zrozumienia misji, wizji i wartości organizacji;
- przeniesienie wartości organizacji na jej codzienne funkcjonowanie;
- integracja pracowników wokół misji, wizji i wartości organizacji;
- ukazanie pracownikom, w jaki sposób w organizacji postrzega się kwestie najistotniejsze z jej punktu widzenia;
- umożliwienie stosowania jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów;
- przekazanie pracownikom wzoru zachowania w określonych sytuacjach.

Stworzenie jasnej i jednolitej kultury organizacyjnej stanowi bardzo istotną rolę. Określa zasady współpracy, sposoby komunikacji oraz metody rozwiązywania konfliktów. Definiuje również styl zarządzania i relacje wewnątrz organizacji. Znajomość norm wynikających z kultury organizacji ma wpływ na integrację pracowników. Wprowadzenie reguł i zasad postępowania niweluje możliwość występowania niepożądanych zachowań w organizacji. Zdefiniowanie kultury organizacyjnej jest ważne ze względu na określenie misji firmy. Spójny wizerunek kształtowany na zewnątrz jak i wewnątrz struktury organizacji pozwala utożsamiać się z działaniami propagowanymi przez organizację. Kultura organizacyjna buduje poczucie bezpieczeństwa i definiuje kierunki jej rozwoju.

Kultura organizacyjna kształtuje się zwykle w trakcie wieloletniego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zwykle punktem wyjścia jest założyciel organizacji i jego sposób podejścia do tworzonej przez siebie organizacji. W miarę rozwoju jej kultura ulega modyfikacjom. Jest kształtowana i doskonalona przez budowanie symboli, hasła, uroczystości. Na kulturę organizacyjną mają również wpływ sukcesy odnoszone przez przedsiębiorstwo, jak i wspólne doświadczenia załogi. Kultura definiuje „nastrój” panujący w organizacji. Należy zaznaczyć, że kultura nie musi obejmować całej organizacji, ale może mieć różny charakter w różnych jej częściach. Inne reguły dotyczyć będą działu sprzedaży, a inne produkcji. Niezależnie od jej charakteru stanowi ona potężny czynnik w organizacji, który w długiej perspektywie kształtuje sprawność i powodzenie organizacji.

Klimat organizacyjny jest dominującym typem atmosfery panującej w środowisku organizacyjnym w pewnym przedziale czasowym, w różnych pionach i na różnych szczeblach organizacji, odczuwanej i subiektywnie ocenianej przez pracowników, zorientowanej na sprawność i efektywność organizacyjną, będącej jednocześnie pod wpływem wybranych składników kultury organizacyjnej oraz aktualnych uwarunkowań organizacyjnych, a także współzależną z nimi¹⁷⁶.

¹⁷⁵ K. S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003, s. 40.

¹⁷⁶ G. Wudarzewski, *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Rozprawa Doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 87.

Klimat organizacyjny związany jest z myślami, uczuciami oraz zachowaniami członków organizacji. Jest zmienny w czasie subiektywnym i może podlegać manipulacjom ze strony kierownictwa lub współpracowników oraz mieć wpływ na całą organizację. Należy go zatem rozumieć jako zbiór przekonań wyznawanych przez większość członków organizacji. Stanowi odzwierciedlenie tego jak pracownicy odbierają swoje środowisko pracy. Jest swego rodzaju kompromisem społeczności organizacji, co do tego jak prezentuje się praca w instytucji.

Klimat organizacyjny może być również rozpatrywany w ujęciu indywidualnym. W takim przypadku nie jest on zbiorem przekonań, ale stanowi indywidualną ocenę i postrzeganie wykonywanej przez siebie pracy i środowiskowa, w jakim jest ona wykonywana. Dlatego też różni członkowie organizacji mogą różnie interpretować analogiczne warunki pracy. Ma to istotne znaczenie praktyczne, ponieważ ludzie zatrudnieni w tej samej organizacji mogą pracować w odmiennym indywidualnym klimacie organizacyjnym. Przykład uzasadniający to stwierdzenie mogą stanowić relacje, jakie panują pomiędzy współpracownikami. Pozytywne relacje stanowią składową klimatu organizacji. Jednak sytuacja ta może być odmiennie postrzegana w mniejszych zespołach, gdzie występować mogą konflikty pomiędzy pracownikami. Warto zatem pamiętać o powyższym podziale badając klimat organizacyjny.

Reasumując należy wskazać, że podstawą kultury organizacyjnej są wewnętrzna lojalność i zaufanie stanowiące niejednokrotnie podstawę strategii i wizerunku organizacji. Źródłem tych składowych są pracownicy, czyli potencjał ludzki organizacji. To oni kształtują wizerunek organizacji, budują kulturę organizacyjną i pozycję organizacji w otoczeniu. Zbudowanie właściwej kultury organizacyjnej ułatwia swobodny przepływ informacji i wiedzy posiadane przez pracowników, co przekłada się na zwiększenie ich umiejętności i kompetencji. Jak już wcześniej wspomniano, istotnym elementem kultury organizacyjnej jest klimat organizacyjny, który ukazuje, jak pracownicy rozumieją sposoby oddziaływania na nich systemu zarządzania, organizacji przebiegu procesu pracy oraz materialnego środowiska pracy. Klimat organizacji kształtuje także motywację zachowań organizacyjnych pracowników, co przekłada się na zwiększenie efektywności w dążeniu do realizacji celów organizacji.

6.4. Założenia metodyczne badań

Za cel badań przyjęto określenie wpływu świadomości organizacyjnej na budowanie identyfikacji pracownika z organizacją. Tak ustalony cel oraz przeprowadzone badania studialno-literaturowe doprowadziły do sformułowania następującej tezy: możliwe jest dokonanie pomiaru poziomu świadomości organizacyjnej dla każdego pracownika oraz określenie jej wpływu na poziom identyfikacji pracownika z organizacją. Postawiona teza implikuje następujące hipotezy badawcze:

1. Im wyższy poziom świadomości organizacyjnej u pracownika, tym wyższy jego stopień identyfikacji z organizacją.

2. Im wyższy poziom wykształcenia, tym wyższy poziom świadomości organizacyjnej u pracownika.
3. Im wyższy staż pracy, tym wyższy poziom świadomości organizacyjnej u pracownika.
4. Im wyższy wiek, tym wyższy poziom świadomości organizacyjnej u pracownika.
5. Mężczyźni są bardziej świadomi organizacyjnie niż kobiety.

Aby poddać weryfikacji postawione hipotezy badawcze oraz tezę, została zastosowana metoda sondażu diagnostycznego, technika ankiety. Autorski kwestionariusz ankiety składał się z trzech części. Część pierwsza to metryczka, pozwalająca na zebranie podstawowych danych charakteryzujących respondenta (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy oraz zajmowane stanowisko pracy). Część druga ankiety dotyczyła identyfikacji poziomu świadomości organizacyjnej a trzecia – poziomu identyfikacji pracownika z organizacją.

Każdy blok tematyczny zawierał po 15 pytań, obejmując następujące obszary:

- znajomość celów, struktury, regulaminu organizacji i zakresu obowiązków (5 pytań);
- sprawność przepływu informacji w organizacji (2 pytania);
- możliwości rozwoju kompetencji w organizacji (2 pytania);
- organizacja pracy (6 pytań);
- poziom integracji pracowników (2 pytania);
- samodzielna inicjatywa pracowników mających na celu poprawę funkcjonowania organizacji (5 pytań);
- dyscyplina pracy w organizacji (3 pytania);
- pozytywne zjawiska zachodzące w organizacji i satysfakcja z wykonywanej pracy (4 pytania);
- zdolność do rezygnacji z części praw i przywilejów na rzecz organizacji (1 pytanie).

Na każde z postawionych respondentom pytań, ankietowany mógł udzielić jednej z proponowanych odpowiedzi w 5-stopniowej skali, w porządku od całkowitej akceptacji do całkowitego odrzucenia. Zadaniem badanego było określenie, w jakim stopniu zgadza się z podanym pytaniem. Skala punktowa oceny przedstawia się następująco:

- zdecydowanie tak – 5 punktów,
- tak – 4 punkty,
- nie mam zdania – 3 punkty,
- nie – 2 punkty,
- zdecydowanie nie – 1 punkt.

Badaniem zostali objęci pracownicy Krajowej Szkoły Skarbowości w Centrali oraz Filii w Białobrzegach. Krajowa Szkoła Skarbowości została powołana do życia na mocy ustawy z dnia 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej¹⁷⁷ powstała na skutek przekształcenia Centrum Edukacji Zawodowej

¹⁷⁷ Dz. U. 2016, poz.1947, z późn. zm.

Ministerstwa Finansów. Pracownicy Centrali oraz Filii w większości są związani zawodowo z resortem finansów od kilkunastu lat. Pierwsi pracownicy rozpoczęli swoją pracę w zespołach, które z czasem ulegały modyfikacji, przekształceniu lub pozostały w niezmiennym kształcie. Zakres zadań zwiększał się, przez co wiedza niezbędna do prawidłowego pełnienia funkcji, jak również doświadczenie zawodowe wciąż się rozwijało. Dawało to większości pracowników możliwość awansu poziomego oraz pionowego. Wszyscy kierownicy zespołów rozpoczynali swoją karierę zawodową na stanowiskach pracowników fizycznych lub pracowników administracji.

Pracownicy Filii to w większości mieszkańcy pobliskiej miejscowości oraz osiedla wojskowego znajdującego się w bliskiej odległości. Pięciu pracowników to członkowie jednej rodziny bez podległości służbowej. Większość personelu to kobiety w wieku ponad 40 lat. W Centrali Krajowej Szkoły Skarbowości zatrudnieni są pracownicy, którzy rozpoczynali swoją karierę zawodową w filiach szkoły zarówno w Białobrzegach, jak i w Otwocku, a także w Ministerstwie Finansów. Pozostała część pracowników to osoby, które nie były dotychczas zwiane z resortem finansów. Posiadają oni jednak inne specjalistyczne doświadczenie zawodowe (informatycy, pełnomocnicy ochrony danych osobowych itp.). Większość pracowników ma wykształcenie wyższe, niejednokrotnie uzupełniane w trakcie pracy w Krajowej Szkole Skarbowości. Pracownicy chętnie korzystają z form samokształcenia takich, jak studia podyplomowe oraz e-learning. Pozostała część załogi, posiadająca wykształcenie średnie i zawodowe, sporadycznie bierze udział w szkoleniach i kursach.

Badaniom zostali poddani wszyscy pracownicy (rozdano 60 ankiet). Wypełnione ankiety zwróciło 32 pracowników. Odrzucono 3 ankiety wypełnione nieprawidłowo. Do dalszej analizy wzięto pod uwagę 29 kwestionariuszy. W badaniu uczestniczyło 20 pracowników Filii, co stanowi 76,9% ogółu zatrudnionych pracowników oraz 9 pracowników Centrali (33,33% ogółu zatrudnionych). Niższy odsetek osób uczestniczących w badaniu z Centrali wynikał z nieobecności części pracowników z tytułu urlopów oraz licznych wyjazdów służbowych. W badaniu wzięło udział 20 kobiet (69% badanych) i 9 mężczyzn (31% badanych).

6.5. Wyniki badań i ich analiza

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w badanej jednostce poziom świadomości organizacyjnej okazał się dosyć wysoki. Średnia odpowiedzi na wszystkie zadane pytania w skali 1–5 wyniosła 3,8. W zakresie znajomości celów, regulaminów i zadań organizacji średnia odpowiedzi udzielonych na 15 pytań wyniosła 3,97.

Cele organizacji są swoistym kierunkowskazem ich działań. Na podstawie ich znajomości kierownicy mogą planować i organizować pracę swoją oraz personelu niższego szczebla. Jeżeli pracownik zna cele organizacji i je akceptuje, z całą pewnością chętniej podchodzi do realizacji swoich obowiązków, a być może i łatwiej identyfikuje się z organizacją i współpracownikami. Wyniki przeprowadzonego

badania pokazują, że cele organizacji są znane wszystkim ankietowanym. Respondenci w stopniu wysokim zadeklarowali znajomość formalnej struktury oraz obowiązujących w organizacji regulaminów czy instrukcji. Wiedza ta powinna sprzyjać łatwiejszej komunikacji oraz unikaniu konfliktów pomiędzy członkami organizacji lub zespołami. Powinna ułatwiać obieg informacji i niezbędnych dokumentów. Jednak praktyka pokazuje, że pracownicy zapominają o drodze służbowej, czy o raportowaniu na temat istotnych zdarzeń (brak wpisów o koniecznych interwencjach, w przypadku recepcjonistów). Należy tutaj zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy wystąpieniem faktu zapoznania się pracowników z obowiązującymi w organizacji aktami regulującym jej funkcjonowanie a deklarowanym poziomem zrozumienia treści w nich zawartych. Dodatkową kwestią, której nie rozstrzygają przeprowadzone badania, jest umiejętność stosowania ich w praktyce.

Na pytanie, czy zarządzenia, regulaminy oraz przepisy obowiązujące w organizacji ułatwiają pracę, twierdzącej odpowiedzi udzieliło 72% ankietowanych. Tylko 7% badanych wskazało odpowiedź negatywną, natomiast 21% nie miało zdania w tym zakresie.

Kolejne pytania miały za zadanie ocenę sprawności procesu przepływu informacji w organizacji. System informacyjny w każdej organizacji odgrywa istotną rolę. Stanowi swoisty krwioobieg, zasilając wszystkie komórki we właściwe informacje, dane, wiedzę, elementy niezbędne dla ich prawidłowego funkcjonowania oraz podejmowania właściwych decyzji. W tym kontekście sprawność przepływu informacji, to nie tylko dostarczenie jej w odpowiednim czasie, ale również zapewnienie właściwej informacji na właściwym stanowisku. Z punktu widzenia sprawności działania nadmiar informacji może być szkodliwy. Zbyt wiele informacji docierających na stanowisko może opóźnić proces decyzyjny oraz wprowadzić niepotrzebny chaos. Dlatego tak ważne jest, aby informacja docierająca na stanowisko była przez odbiorcę właściwie rozumiana. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez badanych należy wnioskować, że zarówno sposób informowania na temat tego, co się dzieje w organizacji, jak również sposób stawiana przez przełożonego zadań jest dla pracowników zrozumiałą i wystarczającą.

Jak wcześniej wspomniano, czytelne wsparcie informacyjne ma istotne znaczenia w działaniu pracownika. Właściwie skonstruowany i jasny zestaw reguł, instrukcji i zasad przekazywanych przez przełożonych stanowi fundament prawidłowej organizacji pracy i poprawia komfort pracy. Bez zaznajomienia się z zasadami pracy, bez poznania przepisów bezpieczeństwa czy procedur działania, nie ma mowy o efektywnej pracy na stanowisku. Możemy zatem wnioskować, że brak skutecznej komunikacji może spowodować, iż nawet zespół składający się z najlepszych specjalistów nie będzie w stanie razem efektywnie pracować.

Równie ważne, jak sprawny system informacyjny, jest umożliwienie pracownikom podnoszenia swoich kompetencji. Udział pracowników w szkoleniach i podnoszenie przez nich swoich kompetencji jest procesem korzystnym nie tylko dla pracownika, lecz przede wszystkim dla organizacji, ale tylko w sytuacji, kiedy szkolenie zostało właściwie dobrane dla potrzeb firmy.

W badanej organizacji, 21% pracowników uznało, że liczba proponowanych szkoleń jest nieadekwatna do ich potrzeb, a 17% badanych nie miało w tej kwestii zdania. Oznaczać to może, że proponowane szkolenia nie stanowią dla nich wartości dodanej. Szczególnie w przypadku pracowników fizycznych oferta szkoleniowa jest bardzo uboga, co należy uznać za jeden z elementów poważnie obniżających poziom ich identyfikacji z organizacją. Na uwagę zasługuje również fakt, że pracownicy ci sami nie zgłaszają potrzeb w tym zakresie. W przypadku pracowników uczestniczących w szkoleniach, 86% badanych wskazało, że oferowane szkolenia i przekazywane w trakcie szkoleń treści są dla nich zrozumiałe. Wynika z tego że kierownictwo stawia raczej na rozwój pracowników administracyjnych, zaniedbując przy tym grupę pracowników fizycznych. Wydaje się, że w przypadku tej grupy pracowników, należałoby przygotować dla nich kursy lub szkolenia w zakresie budowania zespołów oraz komunikacji interpersonalnej, co z całą pewnością pozwoliłoby w przyszłości na uniknięcie wielu konfliktów.

Szczególne znaczenie w budowaniu identyfikacji pracownika z organizacją ma wsparcie jakie zostaje mu udzielone w pracy. Chodzi tu przede wszystkim o wsparcie instrumentalne (instruktaż). Służy ono przekazaniu konkretnych informacji o sposobie postępowania w określonych sytuacjach i definiuje zachowania zaradcze zarówno przez przełożonych jak i współpracowników. Takie działanie poprawia komfort pracy i powoduje, że pracownik czuje się bezpiecznie. Pracownicy zwykle odczuwają dawane im wsparcie w sposób subiektywny, poprzez pryzmat swoich przekonań, emocji, wyznaczonych celów i wymagań, lub obiektywny. Możemy ponadto wyróżnić wsparcie postrzegane i otrzymywane. Wsparcie postrzegane wiąże się z wiedzą i przekonaniami człowieka o tym, gdzie i od kogo może uzyskać pomoc oraz na kogo liczyć w trudnej sytuacji. Tutaj ocenia się także dostępność sieci wsparcia oraz na ile jest ona w zasięgu naszych rąk. Wsparcie otrzymywane jest z kolei oceniane obiektywnie lub relacjonowane subiektywnie przez odbiorcę jako faktycznie otrzymywany rodzaj i ilość wsparcia. Można tutaj wskazać także poziom adekwatności. Warto pokreślić, że 93% ankietowanych zadeklarowało wspieranie swoją wiedzą i doświadczeniem innych współpracowników. Świadczyć to może o silnej łączącej ich więzi.

Proces integracji pracowników jest dziś postrzegany przez kierowników jako niezbędny, jeśli w przyszłości chcą osiągać ambitne cele. Zespół zintegrowany to zespół zgrany, współpracujący i akceptujący misję i wynikające z niej cele. Zintegrowani pracownicy to dla przedsiębiorstwa obietnica realnych zysków. Spośród uczestników w badaniu pracowników, aż 83% zadeklarowało uczestnictwo w spotkaniach nieformalnych. Jednocześnie ponad połowa badanych deklaruje zaangażowanie w proces organizacji tego typu spotkań.

Bardzo trudną dla pracowników a jednocześnie dobitnie ukazującą stopień ich identyfikacji z organizacją jest sytuacja, kiedy w obliczu kryzysu musieliby zrezygnować z części wynagrodzenia by chwilowo obniżyć koszty. Można by nawet zaryzykować stwierdzenie, że jest to swoisty test poziomu ich integracji z organizacją. Można śmiało powiedzieć, że ankietowani nie przeszli tego testu pozytywnie, bowiem aż 41% pracowników zadeklarowało, że nie zrezygnuje z części

wynagrodzenia. Małym światełkiem w tunelu jest fakt, że jednak 31% badanych udzieliło odpowiedzi. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż 24% respondentów nie miało zdania w tym zakresie. Można zatem wnioskować, że ich stanowisko uległoby zmianie w zależności od sytuacji i argumentacji przedstawionej przez pracodawcę. Przeprowadzone badania wskazują natomiast, że pracownicy zdecydowanie częściej skłonni są do bardziej elastycznego czasu pracy.

Celem procesu integracji pracowników jest nie tylko scalenie zespołu, ale również spowodowanie, aby poszczególni pracownicy mieli poczucie związania z organizacją. Ankietowani pracownicy wykazują skłonność do poświęcania dodatkowego czasu na wykonywanie swoich obowiązków, nie wymagając dodatkowego, szczegółowego czasu pracy. Ponadto chętnie organizują oraz biorą udział w nieformalnych spotkaniach pracowniczych.

Kreatywni ludzie miewają sto pomysłów na minutę, lubią rozwiązywać problemy, często są też bardzo otwarci. Dlatego szczególnie dzisiaj kreatywność w pracy jest tak ważna. Osoba, która potrafi samodzielnie rozpoznać problemy, często stosuje innowacyjne rozwiązania. Tacy pracownicy często także kwestionują istniejące schematy, dzięki czemu można liczyć na powstanie nowej, ciekawej koncepcji. Ludzie kreatywni bardzo często zarażają swoim entuzjazmem innych i pobudzają do działania. Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy stosunkowo chętnie podejmują dyskusje na tematy dotyczące zaistniałych problemów i podejmują wspólnie próby ich rozwiązania. Niestety, w badanej organizacji otwartość pracowników nie idzie w parze z działaniem. Większość pracowników nie przedstawiła w ostatnim czasie propozycji w zakresie organizacji pracy zespołu co wskazuje, że podejmowane działania naprawcze mają raczej doraźny.

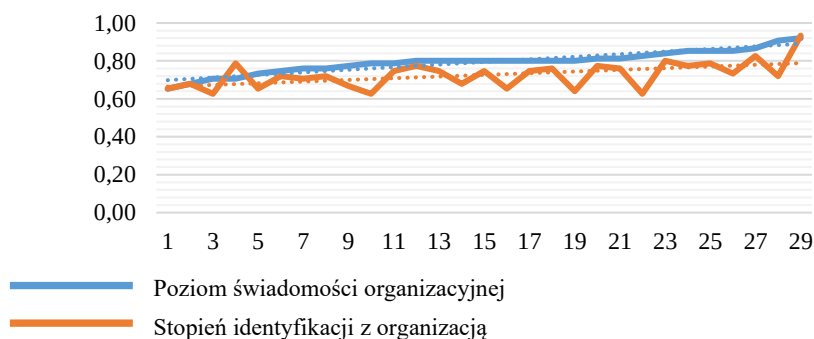
Ostatnim obszarem objętym badaniem było poczucie bezpieczeństwa, satysfakcji i spełnienia zawodowego. W badanej grupie pracowników ponad połowa potwierdziła, że praca w tej organizacji daje jej satysfakcję. Jednocześnie ta sama grupa pracowników stwierdziła, że czuje się spełniona zawodowo. Jednocześnie, ok. 30% badanych deklaruje brak zdania w tym zakresie. Takiej odpowiedzi udzielali zwykle pracownicy zatrudnieni na stanowiskach administracyjno-biurowych, jak i w recepcji. Za satysfakcjonujące dla organizacji należy uznać wysokie poczucie bezpieczeństwa, jakie deklarują zatrudnieni pracownicy.

Ankietowani odczuwają silne poczucie bezpieczeństwa, a zatem organizacja w tym zakresie musi spełniać ich oczekiwania zarówno finansowe, jak i związane z formą zatrudnienia. Widać to również w niskiej fluktuacji kadr. Przemieszczanie pracowników związane jest głównie z ich odejściem z pracy na skutek osiągnięcia wieku emerytalnego lub wygaśnięcia umowy o pracę. Być może wpływ na to mają takie czynniki, jak: właściwa atmosfera (klimat) w pracy oraz poprawne więzi (w tym nieformalne) pomiędzy współpracownikami lub / i pomiędzy pracownikami a kierownikami.

W pracy postawiono pięć hipotez badawczych. Jednak najważniejszą z nich jest hipoteza H1, która zakłada, że im jest wyższy poziom świadomości organizacyjnej pracownika tym bardziej identyfikuje się on z organizacją.

Aby dokonać falsyfikacji tej hipotezy obliczono współczynniki świadomości oraz identyfikacji dla każdego z ankietowanych pracowników. Warto tutaj zaznaczyć, że dla badanej organizacji średni współczynnik świadomości organizacyjnej wyniósł 0,79 a średni współczynnik stopnia identyfikacji z organizacją wyniósł 0,73. Tak więc badana organizacja może poszczycić się zarówno świadomymi jak i identyfikującymi się z nią pracownikami.

Na wykresie 6.1 zestawiono poziom świadomości organizacyjnej dla poszczególnych pracowników w porządku rosnącym (pokazuje to linia trendu) z odpowiadającym mu poziomem identyfikacji z organizacją. Wyznaczona linia trendu dla identyfikacji pracowników z organizacją ukazuje nieznaczny wzrost. Co prawda obydwie linie trendu nie są doskonale równoległe, jednakże analiza zebranych danych pozwala stwierdzić, że hipoteza H1 została potwierdzona.



Wykres 6.1. Świadomość organizacyjna a stopień identyfikacji z organizacją

Źródło: Opracowanie własne.

Z badań wynika, że 65% respondentów uznało, że praca w Krajowej Szkole Skarbowości daje im satysfakcję. Pracownicy, którzy odczuwają satysfakcję i przyjemność z wykonywanej pracy, czują się doceniani a ich zaangażowanie jest większe. Chętniej podejmują oni nowe wyzwania i bardziej angażują się w swoje obowiązki. Taka osoba zwykle bliska jest do przyjęcia postawy proaktywnej. We współczesnym świecie praca stanowi ważny element składowy naszej tożsamości. Stanowi ona często temat rozmów towarzyskich w trakcie spotkań rodzinnych i koleżeńskich. To, w jaki sposób dany pracownik będzie wypowiadał się na temat swojej pracy świadczyć może o tym jak się w niej czuje. Pracownik usatysfakcjonowany swoją pracą będzie wypowiadał się zwykle pozytywnie a czasami wręcz z dumą. Jest to jedna z oznak tego, że identyfikuje się z firmą, w której pracuje, co z kolei przekłada się na jego efektywność. Jednocześnie wskazać należy, że organizacja umiejąca stworzyć warunki, w których pracownik czuje się usatysfakcjonowany zyskuje tym sposobem zespół ludzi poszukujących nowatorskich rozwiązań, wykonujących swoje zadania z ogromną starannością, a proponowane zmiany niejednokrotnie przyczyniają się do rozwoju organizacji.

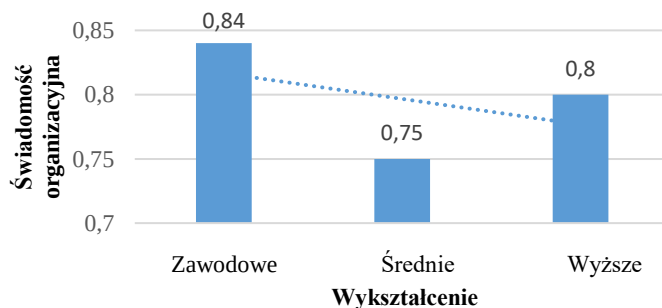
Satysfakcja z wykonywanej pracy jest ściśle powiązana z tym, jaki stosunek do organizacji ma pracownik – do samego miejsca pracy, panującej atmosfery, swoich przełożonych i współpracowników oraz do zadań, jakie wykonuje. Tym samym na stopień identyfikacji z organizacją mają znaczenie takie składowe jak poczucie sukcesu, satysfakcji, prestiżu, wzajemnego szacunku, przynależności do organizacji oraz samorealizacja.

Wśród badanych pracowników 62% zadeklarowało, że czują się spełnieni zawodowo. W badanej organizacji występuje niski poziom fluktuacji kadr a pracownicy legitymują się długim stażem. Potwierdzają to wyniki badań.

Ludzie spełnieni w pracy to ci, którzy pracują tak jak sobie wymarzyli to znaczy, że wykonują zawód, który sprawia im satysfakcję nie tylko finansową. Ich zadowolenie wynika również z tego, w jaki sposób wykonują swoje zadania, czy czują się osobami na odpowiednim miejscu i czy wykonywana przez nich praca daje możliwość wykorzystania w pełni posiadanych umiejętności. Pomagają im w tym odpowiednie kwalifikacje i kompetencje a szczególnie fakt, że pracodawca pozwala im je stale podnosić i uzupełniać. Warto również zaznaczyć, że spełnienie zawodowe nie zależy od charakteru wykonywanej pracy, stażu pracy czy wieku, jak również od pozycji i stanowiska zajmowanego w organizacji. Wynika to z poczucia wartości wykonywanej pracy oraz faktu docenienia wysiłku przez przełożonych. Pracownik spełniony zawodowo jest dla organizacji „skarbem” przynoszącym wiele korzyści. Taka osoba jest bardziej zaangażowana, lojalna i ma duży wpływ na innych pracowników. Mimowolnie niejednokrotnie staje się liderem, który inspirowa współpracowników do rozwoju. Świadoma organizacja koncentruje się na tym, co może zrobić, aby pozyskać jak największą rzeszę spełnionych pracowników, dzięki czemu buduje swój pozytywny wizerunek jako pracodawcy. Osoby spełnione zawodowo są dodatkowo swoistymi ambasadorami organizacji, w której pracują. Jest to bowiem, najbardziej wiarygodna rekomendacja organizacji jako pracodawcy dla potencjalnych kandydatów.

Hipoteza druga zakładała, że im wyższy jest poziom wykształcenia pracownika, tym wyższy jest jego poziom świadomości organizacyjnej.

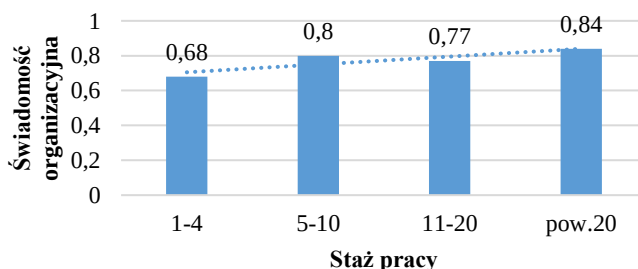
Wśród respondentów 66% stanowili pracownicy posiadający wykształcenie wyższe. To właśnie ta grupa wskazywała na dobrą znajomość wewnętrznych aktów prawnych, ich jasność sformułowania jak i zrozumienie treści w nich zawartych. Pracownicy ci deklarowali również znajomość struktury organizacyjnej jak również celów i zadań organizacji. Pracownicy z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej aktywną grupą, jeśli chodzi o samodzielne inicjatywy w zakresie zmian organizacyjnych. Bardziej niż inne grupy angażują się we wszelkie inicjatywy dla dobra organizacji. Ponadto chętniej angażują się w pomoc i dzielą się swoją wiedzą i umiejętnościami z innymi pracownikami. Dziwi zatem fakt, że to nie oni odznaczają się wyższą świadomością organizacyjną. Zależność pomiędzy świadomością organizacyjną a wykształceniem respondenta przedstawiono na wykresie 6.2. Widać tu wyraźnie, że linia trendu ma odwrotne nachylenie niż miałyby to wynikać z przyjętej hipotezy. Należy zatem stwierdzić, że hipoteza H2 nie została potwierdzona.



Wykres 6.2. Świadomość organizacyjna a poziom wykształcenia

Źródło: Opracowanie własne.

Hipoteza trzecia zakładała, że im dłuższy jest staż pracy pracownika, tym wyższy jest jego poziom świadomości organizacyjnej. Zdecydowana większość pracowników Krajowej Szkoły Skarbowości to osoby legitymujące się stażem pracy powyżej 10 lat (89%). Długość stażu pracy w organizacji zależy od wielu czynników. Są to między innymi: satysfakcja z wykonywanych obowiązków, poziom wynagrodzenia, możliwości rozwoju i awansu, możliwości pracy w zespole, lokalizacja biura czy kultura organizacyjna. Powszechny jest stereotyp, że pracownik, który pracuje w jednej organizacji przez wiele lat, nie wykazuje aktywności i nie lubi zmian. Tacy pracownicy nie są pewni swojej wartości zawodowej, boją się konfrontacji z rynkiem pracy, są mało ambitni i bardziej cenią stabilizację niż rozwój. Często mają oni problemy z adaptacją w nowych warunkach oraz posiadają nawyki, których ciężko jest im się pozbyć. Wydaje się jednak, że to właśnie pracownicy z dłuższym stażem powinni być bardziej świadomi organizacyjnie. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań (wykres 6.3). Najniższym poziomem świadomości organizacyjnej legitymowali się pracownicy z najkrótszym stażem a najwyższym ci, którzy pracują najdłużej. Co prawda staż pracy mniejszy niż 4 lata miała tylko jedna osoba, jednak wyznaczona linia trendu jednoznacznie wskazuje, że hipoteza H3 została potwierdzona.

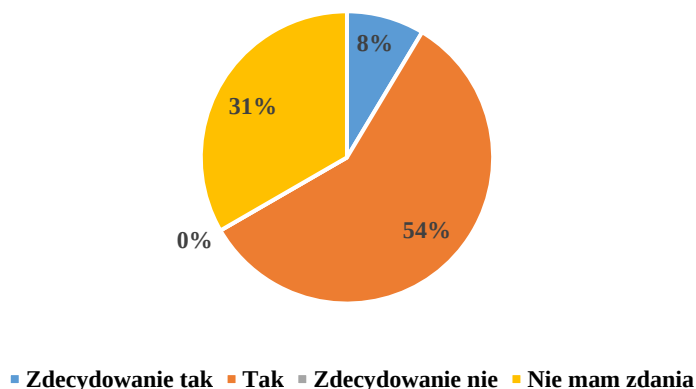


Wykres 6.3. Świadomość organizacyjna a staż pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Hipoteza czwarta zakładała, że im starszy jest pracownik, tym wyższy jest jego poziom świadomości organizacyjnej. Trzon Krajowej Szkoły Skarbowości stanowią osoby powyżej 30 roku życia (73%). Wśród nich było 45% osób, które przekroczyły 50 rok życia. Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej, jako zagrożenie dla rynku pracy¹⁷⁸. Oznacza to, iż pozyskiwanie przez organizacje nowych, młodych pracowników staje się coraz trudniejsze. W większości krajów członkowskich „starej” Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata dawno przekroczył 50% (w Szwecji wynosi ponad 70%), podczas gdy w Polsce sięga zaledwie 31,6%¹⁷⁹. Dlatego też, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w organizacji nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Przeprowadzone badania pokazują, że dwa czynniki tj. wiek i staż pracy pracowników wskazują na silną więź, jaka istnieje pomiędzy nimi a organizacją. Osoby w grupie wiekowej 41–50 zdecydowanie częściej deklarowali, że praca w tej organizacji daje im satysfakcję (wykres 6.4).



Wykres 6.4. Satysfakcja z pracy w organizacji w grupie wiekowej 41–50

Źródło: Opracowanie własne.

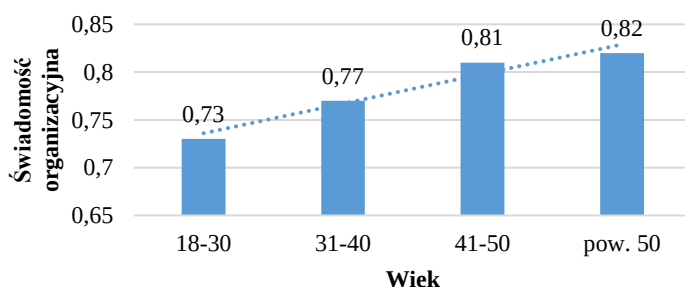
Jednocześnie pracownicy ci deklarują, że ich pracodawca zapewnia im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, co wydaje się istotnym elementem budowania więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją. Natomiast analiza pozostałych pytań i odpowiedzi sugeruje, że pracownicy starsi stanowiący przewagę wszystkich zatrudnionych bardzo chętnie bazują na własnych doświadczeniach, wypracowanych regulaminach i zasadach panujących w organizacji i dobrze się w takim stanie czują. Ponadto chętnie się wzajemnie wspierają i rozwiązują problemy

¹⁷⁸ P. Auer, M. Fortunly, *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: economic and social consequences*, Employment Paper 2000/2, International Labour Office, Geneva 2000.

¹⁷⁹ European Commission, *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.

doraźnie natomiast są mniej skłonni do własnych inicjatyw i redagowania własnych propozycji zmian w jej funkcjonowaniu. Można zatem odnieść wrażenie, że cenią sobie bardziej poczucie spokoju i bezpieczeństwa i nie do końca są zainteresowani zmianami rewolucyjnymi.

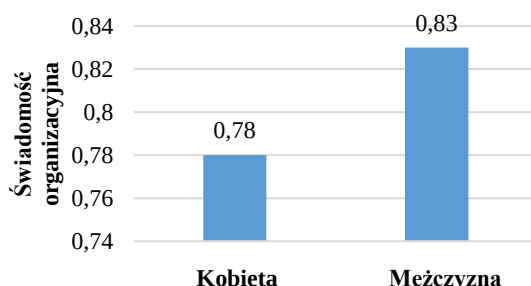
Na wykresie 6.5 przedstawiono zależność pomiędzy wiekiem pracowników a poziomem ich świadomości organizacyjnej. Wznosząca się dość wyraźnie linia trendu wskazuje na istnienie takiej zależności, to też należy przyjąć, że hipoteza H4 została potwierdzona. Warto jednak zaznaczyć, że pracodawca musi dostrzec wartość dodaną, jaką jest doświadczenie zawodowe i życiowe wynikające z wieku osób zatrudnionych. To właśnie ci pracownicy są najbardziej wartościowi, a ich świadomość organizacyjna jest nie do przecenienia.



Wykres 6.5. Świadomość organizacyjna a wiek

Źródło: Opracowanie własne.

Na wykresie 6.6 przedstawiono zależność pomiędzy płcią badanych a poziomem ich świadomości organizacyjnej. Różnica nie jest wielka (0,05%), ale ze wskazaniem na mężczyzn.



Wykres 6.6. Świadomość organizacyjna a płeć

Źródło: Opracowanie własne.

6.6. Podsumowanie

Wyzwaniem dla współczesnych organizacji jest pracownik zaangażowany, którego cechuje identyfikacja z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz pracownik wizjonerski. Z badań socjologicznych prowadzonych przez różne ośrodki badawcze wynika, że obok wynagrodzenia do podstawowych czynników wpływających na powstawanie więzi personelu z firmą należą: możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwoju, odpowiednie wyposażenie stanowiska pracy, poczucie stabilizacji zawodowej, perspektywa awansu, poczucie zadowolenia z tego, że reprezentuje się określoną firmę a także atmosfera w pracy, czyli pozytywne relacje między pracownikami a przełożonymi.

Pracownicy utożsamiają się z organizacją, jeśli są zaangażowani w procesy wprowadzania zmian. Wyzwolenie w ludziach potencjału intelektualnego przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian przez praktyczne wykorzystanie ich wiedzy i pomysłów powoduje, że pracownicy utożsamiają się z owymi wprowadzonymi zmianami, a w konsekwencji z firmą, jako całością. Zadaniem pracodawcy powinno być tworzenie sprzyjających warunków pracy i pozytywnej atmosfery w pracy – środowiska, w którym pracownicy czują się docenieni i chcą się angażować w rozwój firmy. Obecnie dla pracowników organizacja nie jest już tylko źródłem dochodu, ale również miejscem zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, do których zaliczamy przecież ambicje, chęć rozwoju czy potrzebę akceptacji.

Świadoma organizacja powinna tworzyć warunki pracy, które z jednej strony pozwalają zaspokoić potrzeby swoich pracowników, a z drugiej umożliwiają zbudowanie kompetentnego, lojalnego, zaangażowanego zespołu pracującego wspólnie na sukces organizacji. Świadomy pracownik wykazuje bowiem, pozytywną postawę wobec swojej pracy i swojej organizacji, ma przeświadczenie, że organizacja stwarza pracownikowi warunki rozwoju. W świadomej organizacji pracownicy okazują sobie wzajemny szacunek i wsparcie.

Świadomi pracodawcy starają się oferować swoim pracownikom pakiety szkoleń oparte na obserwacji podwładnych i dzięki temu dostosowane do ich potrzeb. Zatrudnione osoby powinny dostać szansę rozwoju swoich umiejętności. Dzięki temu będą pracować z większym zapałem. Rozwój zawodowy pracowników jest zatem rozwojem organizacji. Świadome organizacje dostrzegają przede wszystkim potencjał, jakim jest pracownik i jego zaangażowanie. Wiadomo, że budowa pozytywnego klimatu w organizacji wymaga przekonania pracowników o dobrych intencjach i życzliwości przełożonych. Traktowanie pracowników w sposób instrumentalny zaniża ich poczucie wartości oraz kompetencji zawodowych oraz obniża poczucie tożsamości organizacyjnej. Zaufanie pracowników do organizacji i jej kierownictwa jest uważane za jedną z ważniejszych determinant dobrego klimatu organizacyjnego.

Ważnym aspektem budowy pozytywnego klimatu jest poznanie uwag pracowników w zakresie organizowania pracy, sposobów strukturyzacji i przydziału zadań oraz stopnia kontroli ich realizacji jak również tych dotyczących komunikacji wewnętrznej w organizacji. Niezbędna jest również sprawna komunikacja

pionowa w organizacji (zarówno w górę, jak i w dół) a także między współpracownikami. Informowanie o procesach zachodzących w organizacji dowartościowuje pracowników oraz rozbudza poczucie znaczenia ich pracy. To z kolei przekłada się na bardzo cenne dla całego klimatu w organizacji poczucie podmiotowości pracowników.

Bardzo ważny element, doceniany przez pracowników to proces integracji, który jest wykorzystywany w organizacjach głównie po to, aby stworzyć zgrany zespół, który będzie miał wspólne cele. Coraz więcej pracodawców zdaje sobie sprawę, że dobrze zintegrowany zespół przekłada się na realne zyski dla zakładu pracy.

Przeprowadzone badania dowiodły, że możliwe jest dokonanie pomiaru poziomu świadomości organizacyjnej dla każdego pracownika oraz określenie jej wpływu na poziom identyfikacji pracownika z organizacją. Dzięki temu, że zdefiniowano czynniki budująca zarówno świadomość jak i podnoszące integrację, możliwe będzie podjęcie przez kierowników odpowiednich działań zmierzających do podnoszenia poziomu ogólnej świadomości organizacyjnej, przez co doprowadzą do większego zaangażowania pracowników a tym samym stworzą silną i dojrzałą organizację. Ponadto dowiedziono, że jeśli pracownicy widzą w organizacji, w której pracują swoją przyszłość i postrzegają ją, jako miejsce, w którym istnieją możliwości rozwoju i awansu zawodowego a także dostrzegają fakt, że dobra praca jest zauważana, doceniana i nagradzana to przekłada się to bezpośrednio na jakość i efektywność pracy.

Spełnienie wyżej wymienionych warunków sprawi, że pracownicy będą przychodzić do pracy z przyjemnością a sama praca będzie sprawiała im satysfakcję. W konsekwencji wzrośnie poziom utożsamiania się pracowników z firmą, a to z kolei pociągnie za sobą wzrost motywacji do dalszej jeszcze efektywniejszej pracy.

Bibliografia

1. Auer P., Fortunly M., *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: economic and social consequences*, Employment Paper 2000/2, International Labour Office, Geneva 2000.
2. Blikiewicz A., Strzyżewski W., *Psychiatria. Podręcznik dla studentów*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 2003.
3. Cameron K. S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2003.
4. European Commission, *Employment in Europe 2009*, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

6. Jarosiewicz H., *Świadomość organizacji. Klimat i kultura organizacji*, http://kapitalkariery.pl/images/Swiadomosc_organizacji_-_klimat_i_kultura_wersja_IV_.pdf, [dostęp: 3.09.2019].
7. Rutherford D., *Innovation and orthodoxy in early modern philosophy*, [W:] D. Rutherford (red.), *The Cambridge Companion to Early Modern Philosophy*, Cambridge University Press, 2006, s. 11–38.
8. Segal G., *Beyond Subjectivity: Spinoza's cognitivism Of The Emotions*, "British Journal for the History of Philosophy", 2000, 8:1, s. 12.
9. Wudarszewski G., *Metodyka badania klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Adaptacja i wykorzystanie*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014.
10. Zając-Lamparska L. (red.), *O świadomości. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007.
11. <http://neurologiaa.prv.pl/pojecia.html>, [dostęp: 3.09.2019].
12. <http://zdrowie.wp.pl>, [dostęp: 3.09.2019].
13. Dz. U. 2016, poz. 1947, z późn. zm.

7. Specyfika technik perswazji używanych w handlu detalicznym w branży sportowej

7.1. Wprowadzenie

Przedmiot niniejszego rozdziału stanowią techniki perswazji stosowane w handlu detalicznym na przykładzie wybranego sklepu sieci oferującej artykuły sportowe.

Według GUS średnie wydatki na artykuły sportowe poniesione przez jedno gospodarstwo domowe wzrosły z 458 zł w 2016 r. do 870 zł w 2021 r., w czym same wydatki zakup sprzętu¹⁸² i odzieży sportowej wzrosły odpowiednio ze 145 zł do 345 zł. W 2021 r. sprzęt sportowy posiadało 85% gospodarstw domowych (wzrost o 1,8% od 2016 r.)¹⁸³. Wzrost stanowi pochodną wielu czynników, wśród których można wymienić postęp technologiczny w branży sportowej, przesuwanie granic osiągnięć sportowych amatorów w rejony dostępne jeszcze niedawno tylko dla wyczynowców, a także zataczającą coraz szersze kręgi modę na zdrowy tryb życia. Przytoczone obserwacje pozwalają przewidywać konieczność dalszej profesjonalizacji działań sprzedażowych w omawianej branży. Sprzedaż w sklepie sportowym przyjmuje charakter osobistej rozmowy klienta i sprzedawcy, a w jej przebiegu powinno nastąpić rozpoznanie indywidualnych potrzeb, oczekiwań i aspiracji klienta oraz przełożenie ich na najtrafniejsze w danym przypadku wybory z szerokiej oferty akcesoriów o różnym stopniu zaawansowania technologicznego i specjalizacji. Fundamentalnym czynnikiem sukcesu takiej rozmowy jest – obok wiedzy i doświadczenia sprzedawcy – umiejętność prowadzenia przezeń takiej rozmowy.

Celem badań jest odpowiedź na pytanie o zakres i specyfikę zastosowania technik i taktyk perswazyjnych w sprzedaży detalicznej w branży sportowej, a także o granice między perswazją a manipulacją w sprzedaży, gdzie manipulacja rozumiana jest jako świadome nakłanianie nabywców do podjęcia niekorzystnych dla siebie decyzji zakupowych. Wyniki badań stanowią mogą cenną pomoc dla menedżerów i trenerów sprzedaży pracujących dla firm specjalizujących się

¹⁸⁰ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

¹⁸¹ Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska. Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej pod takim samym tytułem.

¹⁸² W tym przypadku wydatki obejmują łącznie zakup, konserwację i wypożyczenie.

¹⁸³ GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html>, [dostęp: 20.05.2022]; GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2021-r-,5,2.html>, [dostęp: 20.05.2022].

w handlu detalicznym sprzętem sportowym, wskazując możliwości profesjonalizacji pracy handlowców w pełni uwzględniające specyfikę branży.

7.2. Perswazja i komunikacja perswazyjna

Celem perswazji jest modyfikacja postaw odbiorcy i wywieranie wpływu na jego decyzje i zachowania. Intencje nadawcy nie są ukryte, dlatego zaadaptowanie nowych postaw przez odbiorcę odbywa się w sposób dobrowolny i nieprzymuszony. Każde werbalne działanie nadawcy mające na celu zmianę postawy innego człowieka, który jest świadomy tego wpływu, staje się perswazją. W odróżnieniu do propagandy, agitacji i manipulacji – perswazja charakteryzuje się¹⁸⁴:

- dialogicznością – polegającą na obustronnym negocjowaniu poruszonych sugestii, opinii i hipotez;
- wspólnym poszukiwaniem informacji, ocen i rozwiązań problemowych;
- uświadomionym i korzystnym dla obu stron celem działania;
- otwartym i jawnym oddziaływaniem na odbiorcę;
- argumentacją o charakterze aksjologicznym lub logicznym.

Manipulacja, która ma zupełnie odmienny charakter, może jednak być mylona z perswazją. Istnieje pewna granica pomiędzy perswazją a manipulacją, a jest nią intencja nadawcy. Literatura podaje, że zamierzenia nadawcy mogą być pozytywne lub negatywne, a oddziaływanie skierowane jest na odczucia odbiorcy¹⁸⁵. W przypadku manipulacji takie działanie jest niekorzystne dla odbiorcy, z kolei nadawca odczuwa satysfakcję, że osiągnął własne korzyści.

Wehikułem dla działań perswazyjnych jest komunikacja międzyludzka. Przy czym komunikowanie perswazyjne ma nieco inny charakter niż komunikowanie informacyjne, gdyż występuje wpływ nadawcy na odbiorcę mający na celu modyfikację pewnych aspektów jego postawy. Taki komunikat oddziałuje na poziom świadomości odbiorcy i nie stanowi żadnej formy nacisku. Literatura przedstawia dokładną definicję komunikowania perswazyjnego, jako *kompleksowego i interaktywnego procesu, w którym nadawca i odbiorca są połączeni werbalnymi i niewerbalnymi symbolami, poprzez które perswadujący próbuje wpłynąć na drugą osobę po to, aby zmienić jego reakcje, zachowania, ukształtować nowe postawy lub zmodyfikować już istniejące i prowokować do akcji*¹⁸⁶.

Proces perswazyjny wykorzystuje funkcję impresywną języka, a celem perswazji jest skłonienie rozmówcy do przyjęcia pewnych poglądów. Oddziaływanie perswazyjne wymaga stosowania określonych środków, które wspomagają oddziaływanie perswazji¹⁸⁷. Jednym z nich jest wiarygodność nadawcy w oczach

¹⁸⁴ G. Habrajska, *Perswazja i Manipulacja w Komunikacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 70–71.

¹⁸⁵ D. Doliński, M. Gamian-Wilk, *Przestrzenie manipulacji społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 34–36.

¹⁸⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 33.

¹⁸⁷ G. Osika, „Ogólna charakterystyka procesu perswazji”, *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, 2005, z. 33, s. 23.

odbiorcy. W literaturze przedmiotu wymieniane są trzy atrybuty zwiększające wiarygodność nadawcy. Są to kompetencje, obiektywność i atrakcyjność¹⁸⁸. Istnieje również zależność pomiędzy autentycznością wypowiedzi nadawcy a skutecznością procesu perswazyjnego, wyjaśniana tzw. „efektem uspienia”¹⁸⁹. Okazuje się, że ryzyko odrzucenia komunikatu jest większe w sytuacji, gdy informacja jest niepotwierdzona i nie budzi zaufania. Jednocześnie ta zależność działa w odwrotną stronę: informacja uznana za prawdziwą i budzącą zaufanie powoduje wzrost wiarygodności komunikatu, co skutkuje skuteczniejszym oddziaływaniem na odbiorcę.

Zdaniem Williama J. McGuire’a na proces perswazyjny składa się sześć faz¹⁹⁰:

- ekspozycja przekazu,
- skupienie uwagi odbiorcy,
- zrozumienie komunikatu,
- refleksja i interpretacja przekazu,
- zapamiętanie treści komunikatu,
- zmiana postawy odbiorcy.

Proces perswazyjny przebiega od nadawcy do odbiorcy. W pierwszej fazie istotne jest uruchomienie przekazu w odpowiednim miejscu i czasie. W kolejnej fazie zostają zastosowane odpowiednie narzędzia pozwalające na skoncentrowanie się odbiorcy na komunikacie. Następnie informacja zostaje dekodowana i odpowiednio interpretowana. Na tym etapie procesu przekaz może zostać zaakceptowany lub odrzucony. Jeżeli został zaakceptowany, treść zostaje zapamiętana. Ostatnią sekwencją procesu perswazyjnego jest zmiana postawy odbiorcy, co równa się realizacji intencji nadawcy.

7.3. Techniki perswazyjne w handlu detalicznym

Perswazja w sprzedaży odwołuje się do dwóch sposobów przedstawiania oferty sprzedażowej. W pierwszym przypadku uwagę odbiorcy skupia się na racjonalności zakupu, z kolei w drugim wpływa na jego emocje. Oba te rozwiązania określane są jako dwutorowy przekaz perswazyjny, gdzie pierwszy nazywany jest torem centralnym, a drugi torem peryferycznym¹⁹¹. Istnieje też różnica pomiędzy przekazem w formie zdań twierdzących i zdań pytających. Na podstawie przeprowadzonych badań można wywnioskować, że zadawanie pytań zadowolonym klientom może doprowadzić do negatywnych skutków, jakim jest

¹⁸⁸ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 76–78.

¹⁸⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy...*, op. cit. s. 36.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s. 34.

¹⁹¹ R. Grzybek, *Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2015, s. 166–167.

zmienienie swojej pierwotnej decyzji i rezygnacji z dalszych zakupów¹⁹². Natomiast używanie w prezentacji zdań twierdzących wzmacnia motywację klientów do realizacji swoich zamiarów zakupowych.

Wyróżnić można dwie dominujące kategorie sprzedaży detalicznej¹⁹³:

- sprzedaż tradycyjna, polegająca na bezpośrednim kontakcie sprzedawcy z klientem;
- sprzedaż samoobsługowa, polegająca na bezpośrednim kontakcie klienta z produktem.

Sprzedawca bierze bezpośredni udział w sprzedaży tradycyjnej, co sprawia, że wytwarza się pewna relacja pomiędzy nim a kupującym. Klienci bardziej cenią sprzedaż odbywającą się zza lada od sprzedaży samoobsługowej, gdy traktują sprzedawcę jako doradcę lub eksperta. Dodatkowo udział sprzedawcy w procesie decyzyjnym może doprowadzić do negocjacji i skutkować obniżeniem ceny towaru.

Nowatorskim podejściem zarówno do sprzedaży jak i do wykorzystania technik perswazyjnych jest sprzedaż oparta na relacjach. Głównym celem sprzedaży relacyjnej jest budowanie przyjacielskich stosunków pomiędzy sprzedawcą a klientem zgodnie z regułą wzajemności i lubienia¹⁹⁴. Punktem docelowym procesu sprzedaży relacyjnej jest także zdobycie zaufania klienta oraz jak najlepsze poznanie jego potrzeb. Sprzedawca jest doradcą i bezpośrednio rozwiązuje problemy klienta, wówczas klient pragnie zrewanżować się i spełnia oczekiwania sprzedawcy. Warto zaznaczyć, że umiejętne stosowanie metatechnik¹⁹⁵ odpowiadających prawom perswazji może przyspieszyć przekonanie klienta do dobrych intencji sprzedawcy i skłonić do zaufania jego kompetencjom¹⁹⁶. Niemniej jednak niewłaściwe jest w tym przypadku stosowanie manipulacji, gdyż negatywny wpływ może zostać szybko zdemaskowany i szansa na zdobycie lojalności klienta przepadnie nieodwracalnie. Ogólnie rzecz ujmując sprzedaż relacyjna to indywidualne podejście sprzedawcy do klienta oraz relacje pomiędzy nimi wzmacniane przez całe spotkanie bez względu na to, czy narzędzia i techniki perswazyjne zostały wykorzystane czy też rozmowa miała charakter wyłącznie informacyjny.

Ogromnym wyzwaniem dla sprzedawcy jest także rozpoznanie jakim typem osobowości jest klient i dostosowanie swojego działania do jej specyfiki. W rozpoznaniu tym pomóc może technika dopasowania, zwana także dostrojeniem, ma-

¹⁹² N.J. Goldstein, S.J. Martin, R. Cialdini, *TAK! 60 sekretów nauki perswazji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017, s. 208–210.

¹⁹³ A.I. Baruk, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 96.

¹⁹⁴ Reguła wzajemności i lubienia należy do sześciu reguł wpływu określonych przez Roberta Cialdiniego. Por: R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2020.

¹⁹⁵ Pod tym pojęciem rozumieć należy podstawowe zasady oddziaływań perswazyjnych, które można aplikować w postaci bardzo różnych technik perswazyjnych. Przykłady metatechnik perswazyjnych mogą stanowić reguły perswazji wspomniane we wcześniejszym przypisie.

¹⁹⁶ G. Załuski, A. Czajkowski, *Perswazyjny poker. Talia najskuteczniejszych technik sprzedaży, prezentacji i komunikacji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019, s. 15.

jąca na celu stworzenie odpowiedniej atmosfery, w której kupujący czuje się komfortowo dzięki temu, że rozmowa przebiega w sposób odpowiadający jego preferencjom¹⁹⁷. Literatura przedmiotu wskazuje, że płaszczyznami budowy porozumienia między sprzedawcą a klientem może być zarówno mowa ciała (dynamika gestów, postawa ciała), leksyka wypowiedzi, jak i podobieństwo poglądów czy doświadczeń. Dzięki dopasowaniu sprzedawca imituje preferowane przez klienta zachowania, jednocześnie unika zjawisk mogących utrudniać komunikację¹⁹⁸.

7.4. Metodyka badań

Jak zadeklarowano we wstępie, celem niniejszego rozdziału jest odpowiedź na pytanie o miejsce perswazji w sprzedaży, a także o równowagę między perswazją a manipulacją. Badania empiryczne zaprojektowane zostały na podstawie zreferowanych wcześniej badań studialno-literaturowych, dzięki czemu ich cele zostały określone w nieco bardziej ścisły, techniczny sposób. Pierwszym celem tej części badań jest zbadanie stosowanych w praktyce sprzedaży technik perswazji oraz sposobów ich doboru do konkretnej sytuacji sprzedażowej. Zbadane zostaną również preferencje pracowników w zakresie stosowania określonych technik wpływu. Drugim celem jest zbadanie poglądów respondentów na temat perswazji w sprzedaży, a przede wszystkim – różnic między perswazją i manipulacją. Aby móc poznać specyfikę subiektywnych opinii i unikalnych osobistych doświadczeń uczestniczących w badaniach sprzedawców, zdecydowano się na realizację badań metodą sondażu diagnostycznego za pomocą wywiadu zamkniętego. Zdecydowana większość pytań dotyczących perswazji w sprzedaży miała charakter otwarty, pozwalający na swobodę wypowiedzi respondentów. Poruszane w wywiadzie zagadnienie wynikały z przedstawionych wyżej badań literaturowych. W badaniach uczestniczyli wszyscy z jedenastoosobowej ekipy sklepu. Z każdym pracownikiem przeprowadzono indywidualny wywiad. Pojedynczy wywiad trwał od 25 do 40 min. Badania empiryczne przeprowadzono w maju 2022.

W badaniu wzięło udział 11 osób, w tym 5 kobiet i 6 mężczyzn. Przeważają osoby w wieku 18–26 lat (5 osób), są to głównie studenci pracujący na umowę zlecenie. Następną pod względem liczebności grupą są respondenci w przedziale 36–44 lat (4 osoby). Najmniej badanych było w przedziale 27–35 lat (2 osoby). Dwie ostatnie grupy wiekowe stanowią pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę. W sklepie nie pracuje nikt w wieku powyżej 45 lat. Spośród badanych 6 na 11 pracowników posiada wykształcenie średnie, pozostałe 5 osób – wyższe. Liczebności grup wyróżnionych wg kryterium stażu pracy są następujące: nie więcej niż 2 lata – 4 osoby, 2–5 lat – 3 osoby, ponad 5 lat – 4 osoby.

¹⁹⁷ R. Grzybek, *Magia sprzedaży. Techniki i ćwiczenia*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017, s. 111.

¹⁹⁸ D. H. Pink, *Jak być dobrym sprzedawcą. Zaskakująca prawda o wywieraniu wpływu na ludzi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014, s. 94–95.

7.5. Techniki i taktyki perswazyjne w sprzedaży detalicznej

Zaprezentowane wyniki wywiadów zostały pogrupowane w dziesięć zagadnień, które stanowiły kanwę do opracowania i interpretacji wypowiedzi. Zagadnienia te dotyczą kwestii ogólnych – roli perswazji w sprzedaży, jak również konkretnych technik perswazji stosowanych w sprzedaży.

1. *Istota perswazji.* Pytanie „Czym dla Pana/Pani jest perswazja?”, służyło zebraniu opinii pracowników na temat istoty i funkcji perswazji. 7 na 11 pracowników definiuje to pojęcie jako wpływ nadawcy na zachowanie odbiorcy w celu zmiany zachowania lub przyniesienia korzyści nadawcy. Pozostała część badanych opisuje perswazję w odmienny sposób, identyfikując ją jako „chwyty” lub „sztuczki” pozwalające na szybszy dostęp do poznania potrzeb klienta bądź zamknięcia sprzedaży. Można więc stwierdzić, że pracownicy nie tylko rozumieją istotę perswazji, ale również znają konkretne narzędzia – techniki perswazyjne. Ich zastosowanie rozumieją jako sposób na szybką identyfikację potrzeb klienta, ale także narzędzia aktywnego i skutecznego oddziaływania, umożliwiające wywarcie wpływu na klienta i np. zachęcenia go do zrobienia większych zakupów niż zamierzał.

2. *Pomoc klientowi.* Na pytanie „Czy w sytuacji sprzedażowej potencjalny klient może liczyć na Pani/Pana profesjonalną pomoc w wyborze odpowiedniego dla niego produktu?” wszyscy badani odpowiedzieli twierdząco. W celu uzasadnienia i doprecyzowania poprzedniego pytania poproszono badanych o opisanie sytuacji, która stanowi przykład ich szczególnego skupienia na potrzebach klienta, czyli indywidualnego podejścia do klienta. Udzielone odpowiedzi pozwoliły określić cztery główne kategorie takich sytuacji. Przedstawiono je, wraz z liczbą odpowiedzi, w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Powody szczególnego skupienia na potrzebach klienta

Lp.	Kategorie sytuacji, w których zdaniem respondentów wymagane było szczególne podejście do potrzeb klienta	Liczba odpowiedzi zaliczonych do danej kategorii
1	Klient nie potrafi ocenić swoich potrzeb	4
2	Klient szuka porady eksperta	3
3	Klient opisuje swoje doświadczenia	3
4	Klient jasno opisuje swoje potrzeby	1

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższe wyniki można zauważyć, że najczęściej wymienianym powodem szczególnego skupienia na kliencie jest jego nieumiejętność bądź niepewność zdefiniowania swoich potrzeb. Interpretacja taka łączy dwie pierwsze spośród wymienionych w tabeli 7.1 kategorie powodów, dla których do klienta należy podejść w szczególny sposób. W tych sytuacjach pracownicy aktywnie uczestniczą w poznaniu potrzeb klientów poprzez zadawanie pytań i stworzenie odpowiedniej atmosfery, jednocześnie nakierowując ich na dokonanie zakupu. W przypadku drugiej kategorii, w której klient szuka porad eksperta, badani

przedstawili postać klienta stojącego nad wyborem produktu spośród kilku opcji. Wówczas dzięki indywidualnemu podejściu można szczegółowo zrozumieć dylematy klienta i właściwie przedstawić korzyści zakupu poszczególnych produktów. Fakt, że potrzeba pomocy bądź doradztwa to 7 z 11 omówionych przez respondentów przypadków indywidualizacji współpracy, prowadzi do istotnego wniosku. Wysoki poziom technologiczny i wysoka specjalizacja współczesnych produktów służących uprawianiu sportu, nawet na poziomie rekreacyjnym, sprawia, że rośnie rola kompetentnego doradcy. Naturalnymi pretendencjami do pełnienia tej roli są sprzedawcy. Wykorzystanie takiej szansy i stanie się doradcą klienta pozwoli im na rozpoznanie specyficznych oczekiwań klienta, dzięki czemu:

- sprzedawca, a zarazem sklep, zyskuje zaufanie w oczach klienta, co zwiększa szanse na jego ponowną wizytę oraz zarekomendowanie sklepu członkom swojej sieci społecznej;
- możliwe staje się podniesienie wielkości sprzedaży, bowiem uwaga klienta może zostać zwrócona na specyficzne zalety bardziej zaawansowanych produktów;
- redukcji ulega ryzyko zwrotu kupionych towarów.

Z kolei w sytuacji, gdy klient opisuje swoje doświadczenia, badani skoncentrowali się na zmianie złych doświadczeń z przeszłości poprzez uzupełnienie ich pozytywnymi¹⁹⁹, lub na wzmocnieniu pozytywnych skojarzeń z określonym produktem celem potęgowania zainteresowania klienta. Najrzadziej spotykana jest sytuacja, gdy klient jasno opisuje swoje potrzeby. Oczywiście jest to też sytuacja najprostsza dla sprzedawcy. Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące zindywidualizowanego podejścia do klienta prowadzi do wniosku, że badani w większości sytuacji odwołują się do zasad sprzedaży relacyjnej, która w swoim założeniu zakłada, że centralnym punktem sprzedawcy jest klient i jego potrzeby. Dodatkowo cały proces opiera się na zaufaniu i wywarciu dobrego wrażenia na kliencie.

3. *Diagnoza potrzeb.* Następne pytanie wywiadu dotyczyło zakresu informacji o potrzebach klienta, jakie jest w stanie uzyskać sprzedawca podczas rozmowy wstępnej, otwierającej proces sprzedaży. Wszyscy rozmówcy odpowiedzieli w sposób bardzo podobny. Informacjami tymi są:

- zastosowanie i przeznaczenie poszukiwanego produktu;
- oczekiwane właściwości produktu takie jak kolor, rozmiar lub materiał, z którego jest wykonany;
- preferencje klienta dotyczące marki;
- cena.

Najczęściej wymienianą odpowiedzią było zastosowanie i właściwości produktu, ponieważ dzięki tej informacji pracownicy są w stanie zaproponować produkty, które zgadzają się z preferencjami klienta oraz są dostępne od ręki.

¹⁹⁹ Gdy klient wyraża swoje niezadowolenie z produktu, można zwrócić uwagę na pozytywne strony tego doświadczenia, np. że jednak produkt służył, pozwolił zrealizować założone cele, pomógł zrozumieć klientowi jego oczekiwania wobec produktów podobnej klasy, co wymaga doświadczenia, które właśnie zdobył, itp.

Wówczas okazywało się, że priorytetową rolę wśród kryteriów wyboru gra cena, co zazwyczaj ograniczało dostępne dla klienta możliwości wyboru.

Respondentów poproszono również o scharakteryzowanie dwóch odmiennych typów klientów: podatnego i niepodatnego na perswazję, poprzez wskazanie trzech cech charakterystycznych dla każdego z nich. Tabele 7.2 i 7.3 przedstawiają 10 najczęściej wymienianych cech, odpowiednio dla klientów podatnych i niepodatnych na perswazję.

Tabela 7.2. Cechy charakterystyczne klientów podatnych na perswazję

Lp.	Cecha
1	Zagubiony
2	Otwarty na propozycje
3	Niekonkretny
4	Niezdecydowany
5	Naiwny
6	Nie posiadający konkretnej wiedzy na temat produktów
7	Konformistyczny
8	W pilnej potrzebie
9	Skoncentrowany na cechach zewnętrznych produktów
10	Swobodny po względem finansowym

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci w swoich odpowiedziach zaznaczyli, że klienci podatni na perswazję kierują się emocjami i pragną szybko zaspokoić swoje potrzeby. O ile te potrzeby są wyraźnie zakomunikowane, gdyż najczęściej klient jest skłonny poddać się opinii zewnętrznej by samemu nie podejmować decyzji. Ponadto respondenci podkreślali, że klientami bardziej podatnymi na perswazję byli mężczyźni, aniżeli kobiety.

Tabela 7.3. Cechy charakterystyczne klientów niepodatnych na perswazję

Lp.	Cecha
1	Ograniczony czasem
2	Ograniczony zasobem finansowym
3	Ufający wyłącznie faktom
4	Świadomy aktualnych trendów na rynku
5	Zdecydowany w swoich działaniach
6	Pewny siebie
7	Nieuprzejmy
8	Niechętny do rozmowy
9	Władczy
10	Niecierpliwy

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci w swoich odpowiedziach podawali atrybuty osób zdolnych do utrzymania swojego zdania i swoich ocen, oraz w pełni skupionych na swoich celach. Klienci o takich cechach nazywani bywają „trudnymi klientami”, gdyż

próby zainteresowania ich produktami o cechach spełniających ich potrzeby, lecz niezgodnych z ich poglądami, kończy się niepowodzeniem. Rozmówcy podkreślają, że obsługa klientów niepodatnych na perswazję wymaga dużej cierpliwości i opanowania, ale przede wszystkim pewności swojej wiedzy w danej dziedzinie.

4. *Zadawanie pytań.* Pierwsze zagadnienie dotyczyło wyboru spośród dwóch możliwości skuteczniejszej perswazyjnie formy wypowiedzi: zadawania pytań lub posługiwania się zdaniami twierdzącymi. Cztery osoby wskazały zdania twierdzące, natomiast pozostałych siedem – pytania.

Przewaga formy pytającej nad oznajmującą wynika, jak wyjaśnili respondenci, z możliwości zasugerowania podczas zadawania pytania konkretnego produktu. Przy czym klient koduje taką sugestię nieświadomie. Innym wyjaśnieniem takiego wyboru było także odwołanie się do wiarygodności przekazu i wzmacniania przekonania klienta o dobrych intencjach sprzedawcy. Dzięki formie pytającej klient nie czuje, że produkt jest mu narzucany, lecz ma poczucie wyboru i czuje się komfortowo. Respondenci preferujący używanie w rozmowie sprzedażowej zdań twierdzących wskazali jako jej zalety możliwość wykazania się swoją szeroką wiedzą produktową. Pewność siebie pracownika i pewność posiadanej przezeń wiedzy sprawia, że, może zostać uznany przez klienta za autorytet. Być może warunek dysponowania szeroką wiedzą sprawił, że większości pracowników o krótszym stażu pracy stwierdziło, że czują się pewniej, gdy zadają pytania. Z kolei grupa pracowników o dłuższym stażu pracy odpowiedziała się za zdaniami twierdzącymi. Dodali jeszcze, że duża liczba pytań może zdezorientować klienta, co w konsekwencji może spowodować jego rezygnację z finalizacji transakcji.

5. *Szczerość i manipulacja.* Wszyscy respondenci stwierdzili, że są szczerzy w swoich rozmowach z klientami. W uzasadnieniu swoich odpowiedzi w szczególności podkreślili rolę szczerości w zdobywaniu zaufania klientów do sklepu i tworzenie odpowiedniej, czyli sprzyjającej sprzedaży, atmosfery pomiędzy pracownikiem a klientem. Znaczna część pracowników, głównie zatrudnionych na umowę zlecenie, odpowiedziało, że w sytuacjach, w których doradzali klientom według swoich prawdziwych przekonań, mieli wrażenie, że klienci traktowali ich tak samo jak traktują starszych pracowników, dysponujących szeroką wiedzą i dużym doświadczeniem. Z tych odpowiedzi wynika, że pracownicy nawet w przypadku niestosowania perswazji, dbają o pozytywne intencje przekazu, troskę o faktyczne zaspokojenie potrzeb klienta i nawiązanie z nim odpowiednich relacji.

Respondenci zostali również poproszeni o opinię na temat manipulacji językowej. Wszyscy bez wyjątku stwierdzili, że jej przynosi wyłącznie negatywne skutki i wydatnie zwiększa ryzyko zaniechania dokonania zakupu przez klienta. O ile zdanie uczestniczących w badaniu kobiet było wyłącznie negatywne, to mężczyźni wskazali jednak możliwość wykorzystywania manipulacji językowej w sprzedaży, lecz w ściśle określonym zakresie. Zwrócili oni uwagę na rolę zastosowania odpowiednich słów i wykorzystania sytuacji lub odpowiedniej atmosfery. Respondenci ci ocenili, że manipulacja jest częścią pracy z klientem lub że świadczy o wysokim poziomie zaangażowania sprzedawcy z realizację

swoich obowiązków. Jednocześnie wskazali konieczność identyfikacji i respektowania granicy pomiędzy umiarkowanym i jednocześnie skutecznym stosowaniem manipulacji, a stosowaniem nadmiernym, pociągającym za sobą negatywne skutki. Można odnieść wrażenie, że odpowiedzi na poprzednie pytanie, wskazujące użyteczność wplecenia sugestii w pytanie, stanowią przykład podzielanej i akceptowanej w badanym zespole „uczciwej manipulacji”.

6. *Atmosfera relacji*. Następnie zapytano respondentów o opinię dotyczącą wpływu, jaki na proces sprzedaży ma atmosfera i troska o komfort klienta. Respondenci w swoich odpowiedziach podkreślali, że klient, który nie odczuwa presji, jest bardziej podatny na sugestie i propozycje sprzedawców. Dodatkowo respondenci podali przykład klientów, którzy powrócili zrobić ponowne zakupy, ponieważ poświęcono im dużo czasu i uważnie wysłuchano ich oczekiwań.

W tabeli 7.4 przedstawiono odpowiedzi respondentów dotyczące stosowania wybranych taktyk zdobywania sympatii. Tym razem odpowiedzi udzielono z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta: -2 – zdecydowanie nie (stosuję takiej taktyki); -1 – raczej nie; 0 – trudno powiedzieć/może czasem; 1 – raczej tak; 2 – zdecydowanie tak.

Tabela 7.4. Popularność poszczególnych taktyk zdobywania sympatii klienta

Lp.	Zachowanie	Skala / liczba odpowiedzi					Suma ważona odpowiedzi
		-2	-1	0	1	2	
1	Imitowanie zachowań preferowanych przez klienta	3	0	1	5	2	3
2	Potwierdzanie podczas rozmowy poglądów klienta	3	2	0	4	2	0
3	Rozmowa o doświadczeniach podobnych do doświadczeń klienta	0	1	3	4	3	9
4	Unikanie czynności niepożądanych, utrudniających komunikację	3	4	0	1	3	-3

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że w celu identyfikowania postawy i typu klienta pracownicy sklepu wykorzystują technikę zwaną dostrojeniem, polegającą na imitowaniu zachowania klienta oraz – przede wszystkim – nakierowywaniu rozmowy na poglądy i doświadczenia preferowane przez klienta. Jednocześnie respondenci nie obawiają się reakcji klienta na zachowania, które mogą utrudnić komunikację. Może to wynikać z przekonania o możliwości łatwego powrotu do atmosfery porozumienia i współpracy z klientem w przypadku jej nieintencjonalnego zakłócenia.

7. *Argumentacja*. Kolejne pytanie dotyczyło sposobów formułowania oferty, które mogłyby być na tyle atrakcyjne dla potencjalnych klientów, by doprowadziło do finalizacji zakupów. Respondentów poproszono o przytoczenie przykła-

dów argumentów szczególnie sprzyjających podjęciu przez klienta decyzji zakupowej. W tabeli 7.5 przedstawiono najpopularniejsze przykłady środków skutecznie skłaniających klienta do zakupu.

Tabela 7.5. Argumenty szczególnie skutecznie zachęcające do zakupu

Lp.	Wariant odpowiedzi
1	Zaproponowanie rabatu
2	Przekazanie informacji o aktualnych promocjach
3	Zaproponowanie darmowych próbek
4	Zaoferowanie towaru pochodzącego prosto z magazynu
5	Zachęcenie do założenia karty stałego klienta

Źródło: Opracowanie własne.

Rodzaj argumentu zależy od typu klienta, przebiegu rozmowy oraz stopnia zaangażowania klienta w proces zakupu. Rabaty lub możliwość uzyskania istotnych informacji (o promocjach) wynikające z posiadania karty stałego klienta są skuteczne w przypadku klientów lubiących oszczędzać lub poszukujących dodatkowych korzyści. Klienci otrzymujący towar prosto z magazynu mają pewność, że nikt nigdy z niego nie korzystał. I zdarzają się klienci, dla których jest to bardzo ważna i cenna cecha nabywanego produktu. Dlatego też, gdy sprzedawca wykonuje dodatkową pracę, wystawiając kartę bądź szukając fabrycznie nowego egzemplarza w magazynie, klient oczekując rozgląda się po sklepie i powiększa swoje zakupy o drobne elementy, takie jak akcesoria lub nakrycie głowy. Te uzupełniające zakupy są wywiązaniem się ze swoistego zobowiązania jakie nakłada na klienta wyjątkowe zaangażowanie pracownika w zaoferowanie mu dodatkowej wartości. Skuteczność tego mechanizmu, opartego o regułę wzajemności, została gremialnie potwierdzona przez respondentów.

8. *Model zachowania.* Aż 9 na 11 respondentów przyznało, że wykorzystuje przykłady innych klientów i powołuje się na ich decyzje zakupowe w celu przekonania nowego klienta do zakupu. W uzasadnieniu respondenci wyjaśniali, że taki przykład stanowi dla klienta potwierdzenie słuszności wyboru produktu, bowiem gros klientów jest skłonnych do zakupu produktów, które się sprawdzają i są popularne na rynku. Dodatkowo sprzedawcy przytaczający opinie osób trzecich są odbierani jako bardziej wiarygodni. Z kolei sprzedawcy niewykorzystujący argumentów tego typu (2 osoby), mocno podkreślali znaczenie indywidualnego podejścia do klienta. Jest ono szczególnie ważne w sytuacji, gdy klient szuka unikalnego i w pełni odpowiadającego mu rozwiązania, i nie skłonny do sięgnięcia po popularny i modny asortyment. Podsumowując należy jednak przyznać, że argumentacja oparta na regule społecznego dowodu słuszności stanowi istotne narzędzie perswazyjne.

9. *Sekwencja technik.* Następne pytanie dotyczyło struktury procesu perswazyjnego. W tej części wywiadu pytania dotyczyły sposobu łączenia technik perswazyjnych. Czy stosowana jest sekwencja technik, czy raczej jednoczesne użycie

zestawu (kolażu) wybranych technik? Okazało się, że wybór taktyki w tym aspekcie zależy od płci. Wszystkie biorące udział w badaniu kobiety zadeklarowały, że posługują się jednocześnie kilkoma technikami (kolaż). Natomiast mężczyźni, bez względu na staż pracy, stopniowo dobierają sposoby oddziaływania do cech klienta i przebiegu rozmowy (sekwencja). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że mężczyźni obserwują klienta i na tej podstawie dobierają odpowiednie narzędzia wpływu, natomiast kobiety, jak same stwierdziły, raczej kierują się intuicją.

Badani zostali również poproszeni o przedstawienie swojej ulubionej techniki perswazyjnej. Ich zadaniem było przedstawienie przykładu wypowiedzi stanowiącej użycie takiej techniki. Odpowiedzi zostały różnie sformułowane, dlatego pogrupowano je pod względem ich podobieństwa i zinterpretowano wg reguł wpływu Roberta Cialdiniego²⁰⁰. Jak wynika z zestawienia przedstawionego w tabeli 7.6, prezentującej wyniki tej części badań, respondenci wybierają różne techniki perswazji.

Tabela 7.6. Ulubione techniki perswazji stosowane przez respondentów badań

Lp	Wariant odpowiedzi	Reguła perswazji wg Cialdiniego	Liczba wyborów
1	Zaoferowanie dodatkowej wartości (karty lojalnościowej, informacji o promocjach, rabatu, nietkniętego egzemplarza itp.)	Wzajemności	4
2	Wskazanie przykładów klientów, którzy zrealizowali swoje cele dzięki postępowaniu wg rekomendacji pracownika i zaakceptowaniu podsuwanych przezeń rozwiązań	Społeczny dowód słuszności	2
3	Podkreślenie unikalności, nadzwyczajnej przystawalności do indywidualnych potrzeb klienta przy jednocześnie niewielkiej dostępności danego asortymentu	Niedostępności	2
4	Wysoce indywidualne podejście do klienta. Zaangażowanie, poświęcenie dłuższego czasu na rozmowę, diagnozę potrzeb, czy po prostu wysłuchanie klienta	Zaangażowanie i konsekwencja	2
5	Prezentacja wiedzy i doświadczenia sprzedawcy dokonywana w procesie rozmowy mającej na celu identyfikację potrzeb i oczekiwań potencjalnego nabywcy	Autorytet	1

Źródło: Opracowanie własne.

Preferencje respondentów krystalizowały się w czasie dzięki szkoleniom oraz gromadzeniu własnych doświadczeń z współpracy z klientami. Interesujące jest to, że identyfikacja reguły, której reprezentację stanowią przedstawiane przez kolejnych sprzedawców, stanowiła zadanie bardzo proste. Ulubione chwyt/metody czy też techniki, stanowiły bardzo trafne ilustracje reguł przedstawionych przez R. Cialdiniego. Najbardziej przekonującą dla autorów niniejszego opracowania interpretacją tej obserwacji jest znacząca rola doświadczenia wynikającego

²⁰⁰ R. Cialdini, *Wyswieranie wpływu... op.cit.*

z praktyki perswazji. R. Cialdini opracował reguły perswazji poprzez wyszukanie i „oczyszczenie” kluczowych mechanizmów wpływu (metatechnik), które zapewniły skuteczność bardzo licznym i bardzo różnorodnym przykładom (technikom) oddziaływań perswazyjnych, które poddał analizie we własnych badaniach. Respondenci, bazując na własnym doświadczeniu, wskazali jako swoją ulubioną tę technikę, która stanowi aplikację skutecznego mechanizmu perswazji.

10. *Perswazja w sprzedaży*. Siedmiu spośród jedenastu respondentów przyznało, że forma handlu detalicznego jest ściśle powiązana z wykorzystaniem i skutecznością perswazji. W uzasadnieniu swoich opinii badani odwoływali się do roli osobistej komunikacji jako jednocześnie – wehikułu oraz czynnika potęgującego oddziaływanie perswazyjne. Ale jednocześnie perswazja nie stanowi ich zdaniem kluczowego narzędzia sprzedaży. Zgodnie (10 z 11 badanych) uznali, że największy wpływ na klientów ma marketing sensoryczny, czyli zapewnienie klientowi możliwości obejrzenia, dotknięcia czy wypróbowania oglądanego produktu. Ten warunek spełnia obecnie handel stacjonarny. Tylko jeden respondent wskazał przewagę handlu elektronicznego, argumentując to możliwością docierania do klienta w regularny sposób przy znikomych kosztach i bez angażowania pracy ludzkiej.

7.6. Podsumowanie

Realizowane badanie dotyczyło występowania i wykorzystywania technik perswazyjnych podczas sprzedaży w sklepie branży sportowej. W badaniach uczestniczyła cała załoga wybranego sklepu w liczbie 11 osób – 5 kobiet i 6 mężczyzn. Respondenci reprezentowali różny wiek i staż pracy. Analiza wyników badań pozwala stwierdzić, że pracownicy wywierają wpływ na klientów w celu modyfikacji ich poglądów i decyzji zakupowych. Innymi słowy – sprzedawcy świadomie i celowo stosują techniki perswazyjne. Jednocześnie należy zaznaczyć, że intencje sprzedawców są jawne i zgodne z interesem klientów, bowiem ostatecznym celem jest zaspokojenie potrzeb klienta w taki sposób i w takim stopniu, by stać się dla niego sklepem pierwszego wyboru.

Respondenci stwierdzili, że na sprzedaż wpływa wiele elementów, jak np. ekspozycja towarów w przestrzeni sklepu, możliwość ich dotknięcia czy wypróbowania. Wśród nich jako jeden z kluczowych wskazali możliwość bezpośredniego kontaktu z klientem i nawiązanie z nim relacji. Być może dlatego sposobami wywierania wpływu szczególnie chętnie wykorzystywanym przez badanych są techniki oparte na regule wzajemności i lubienia. Dlatego sprzedawcy starają się najpierw zainicjować rozmowę, dzięki której mogą rozpoznać potrzeby klienta, a następnie starają się przekonać go do tego asortymentu, który ich zdaniem najlepiej zaspokajać będzie jego indywidualne potrzeby. Techniki perswazyjne ustawione są więc na fundamencie chęci udzielenia rzetelnej pomocy wynikającym z założenia, że zadowolony klient jednorazowy stanie się klientem lojalnym i powracającym. Oznacza to gremialne przyjęcie w badanym zespole

sprzedawców koncepcji sprzedaży relacyjnej, omówionej w drugiej części rozdziału.

Technikami perswazji wykorzystywanymi w przez badanych sprzedawców są techniki oparte o – stosując nomenklaturę R. Cialdiniego – regułę wzajemności, stanowiącą najczęstszy wybór i już z równą popularnością: niedostępności, zaangażowania i konsekwencji oraz społecznego dowodu słuszności. Technikami perswazji najrzadziej wybieranymi przez pracowników sklepu są techniki opierające swoją skuteczność na oddziaływaniu autorytetu. Jest to o tyle zaskakujące, że sklep jest sklepem specjalistycznym. Pozorny paradoks wyjaśnić można właśnie orientacją na budowanie długotrwałych relacji. Wówczas priorytetem staje się nawiązanie relacji i stworzenie atmosfery zaufania, czemu epatowanie asymetrią wiedzy może nie służyć. Ze względu na dobro długotrwałej, a więc wymagającej zaufania, relacji z klientem, respondenci negatywnie oceniają perspektywę zastosowania w sprzedaży manipulacji językowej rozumianej jako skłanianie klienta ku decyzjom niezgodnym z jego faktycznym interesem. Akceptują natomiast wzmacnianie oddziaływania perswazyjnego odpowiednim doбором słów.

Bibliografia

1. Baruk A.I., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
2. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, GWP, Gdańsk 2020.
3. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
4. Doliński D., Gamian-Wilk M., *Przestrzenie manipulacji społecznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014.
5. Goldstein N.J., Martin S.J., Cialdini R., *TAK! 60 sekretów nauki perswazji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
6. Grzybek R., *Magia sprzedaży. Techniki i ćwiczenia*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
7. Grzybek R., *Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2015.
8. GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-4,3.html>, [dostęp: 20.05.2022].
9. GUS, *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2021-r-5,2.html>, [dostęp: 20.05.2022].
10. Habrajska G., *Perswazja i Manipulacja w Komunikacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

11. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
12. Osika G., *Ogólna charakterystyka procesu perswazji*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2005, z. 33, s. 15–32.
13. Pink D.H., *Jak być dobrym sprzedawcą. Zaskakująca prawda o wywieraniu wpływu na ludzi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.
14. Załuski G., Czajkowski A., *Perswazyjny poker. Talia najskuteczniejszych technik sprzedaży, prezentacji i komunikacji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019.

8. Wykorzystanie Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w działalności mikroprzedsiębiorstwa z województwa lubelskiego

8.1. Wprowadzenie

Cyfryzacja gospodarki wymusza na podmiotach gospodarczych inwestycje w nowe technologie, zdigitalizowanie swoich procesów. Przedsiębiorstwa XXI wieku powinny sprawnie i prawidłowo korzystać z Internetu oraz narzędzi informacyjno-komunikacyjnych (ICT), w celu usprawnienia swoich procesów wewnętrznych i zewnętrznych.

Obecnie przedsiębiorstwa powinny wykazać się dużą aktywnością w Internecie, aby zdobyć potencjalnych klientów. Nie wystarczy tylko posiadanie strony internetowej działalności. Współczesny konsument jest wymagający i zdigitalizowany. Wykonuje zakupy w Internecie, co pozwala mu zaoszczędzić czas, a często też i pieniądze. Dotarcie do tej grupy odbiorców jest dużym wyzwaniem dla mikroprzedsiębiorstw, ponieważ nie dysponują one tak dużymi zasobami finansowymi, ludzkimi, czy też odpowiednim zapleczem technicznym, jak duże jednostki gospodarcze. Według badań z 2020 r. przeprowadzonych przez GUS działalność gospodarczą w Polsce prowadziło 2261,5 tys. mikroprzedsiębiorstw, z czego 73,4% stanowiły działalności jednoosobowe²⁰². W 2022 r. podmioty mikro stanowiły 94,9% sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP)²⁰³.

Mikroprzedsiębiorstwa chcąc przetrwać na rynku powinny wykorzystać w pełni potencjał Internetu oraz narzędzi informacyjno-komunikacyjnych. Dzięki tym narzędziom będą mogły pozyskać nowych klientów, zwiększyć zyski, a w konsekwencji z czasem, przejść od skali mikro do małej.

Przedstawione badania zostały przeprowadzone w mikroprzedsiębiorstwie produkcyjno-dystrybucyjnym z województwa lubelskiego. Celem badań jest analiza i ocena wykorzystania Internetu i ICT w działaniach badanego mikroprzedsiębiorstwa.

²⁰¹ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

²⁰² GUS, *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-o-liczbie-pracujacych-do-9-osob-w-2020-roku,21,9.html>, [dostęp: 26.10.2022].

²⁰³ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022>, [dostęp: 26.10.2022].

8.2. Internet w działalności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

W dzisiejszych czasach obecność przedsiębiorstwa w Internecie jest konieczna, aby przetrwało ono w konkurencyjnym otoczeniu. Jednakże nie wystarczy samo założenie strony internetowej oraz kont w social mediach. Chcąc pozyskać nowych potencjalnych klientów ważne jest odpowiednie zaplanowanie strategii obecności w Internecie. Należy skupić się na dostosowaniu swojego produktu lub usługi do specyfiki Internetu. Jest to możliwe dzięki odpowiednio dobranym narzędziom do zrealizowania tego działania²⁰⁴. Jest to proces czasochłonny, ale konieczny, jeśli przedsiębiorstwo chce skutecznie zaistnieć w Internecie.

Sylvia Talar oraz Joanna Kos-Łabędowicz wymieniają następujące korzyści z wykorzystania Internetu w działalności gospodarczej²⁰⁵:

- redukcja kosztów związanych z zakupem i utrzymaniem zasobów;
- usprawnienie produkcji, dystrybucji i prowadzenia usług, poprzez utrzymywanie niższych stanów w magazynach oraz współpracę z partnerami biznesowymi, którzy pracują w różnych lokalizacjach;
- redukcja kosztów związanych z obsługą klienta;
- konieczność wprowadzania innowacyjnych rozwiązań z powodu wzrostu konkurencji na wielu rynkach;
- sprawniejsza i szybsza komunikacja wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem zewnętrznym;
- zwiększenie efektywności pracy pracowników;
- wprowadzanie nowej technologii w celu usprawnienia pracy i redukcji kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury.

Jednakże korzyści jakie płyną z wykorzystania Internetu w prowadzeniu działalności gospodarczej, nie są doceniane przez niektórych mikro przedsiębiorców. W 2015 r. portal nazwa.pl przeprowadził badania na próbie ponad 600 mikroprzedsiębiorstw. Wynika z nich, iż co czwarta badana działalność gospodarcza nie posiada poczty elektronicznej. Zaskakujące jest również, że ponad 20% respondentów nie posiadało strony internetowej przedsiębiorstwa. Najczęściej spowodowane było to brakiem czasu (50% ankietowanych), zbyt wysokim kosztem przygotowania strony WWW (37%)²⁰⁶.

Według raportu platformy Shoper „Nowy świat e-commerce” w 2020 r. najczęściej sprzedaż internetową prowadziły mikroprzedsiębiorstwa. Z badań wynika, iż Polski e-handel jest jednym z najszybciej rozwijającym się z rynków

²⁰⁴ M. Budzanowska-Drzewiecka, A. Lipińska, *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menedżerów*, „Komunikacja Społeczna. Czasopismo Elektroniczne”, 2012, nr 4, s. 12.

²⁰⁵ S. Talar, J. Kos-Łabędowicz, *Internet w działalności Polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, vol. 184, s. 136.

²⁰⁶ Nazwa.pl, *Mikro i małe firmy w Internecie 2015.*, https://biznes.newseria.pl/files/1097841585/mikro_i_male_firmy_w_internecie_2015_-_raport_nazwapl.pdf, [dostęp 26.10.2022].

europejskich. Główną przyczyną tego nagłego wzrostu był lockdown spowodowany pandemią COVID-19. Przedsiębiorcy musieli w szybkim czasie opanować wiedzę z zakresu prowadzenia e-biznesu. Według raportu inwestowali oni głównie w działania związane z marketingiem i obsługą klienta. Z badań wynika, iż korzystano głównie z social mediów. Z płatnych reklam na Facebooku korzystało 12% badanych. Taki sam procent respondentów zadeklarowało, iż prowadziło bezpłatne działania w social mediach. 11% badanych przedsiębiorców promowało swoją działalność przy pomocy Google Ads oraz podejmowało działania związane z pozycjonowaniem²⁰⁷.

Internet jest narzędziem, który pozwala na zaprezentowanie nie tylko podmiotu gospodarczego, ale także katalogu produktów. Pozyskanie uwagi klienta jest trudnym zadaniem, szczególnie obecnie, gdzie Internet jest przepełniony reklamami różnych jednostek gospodarczych. Mikroprzedsiębiorstwa chcąc wyróżnić się w Internecie powinny zgłębić techniki reklamy w mediach społecznościowych oraz na bieżąco nadążać za trendami. Jednakże sama reklama w Sieci nie wystarczy, aby przetrwać w otoczeniu konkurencyjnym. W tym celu mikroprzedsiębiorstwa powinny również korzystać z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

8.3. ICT w działalności przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Główny Urząd Statystyczny definiuje ICT jako „rodzinę technologii przetwarzających, gromadzących i przesyłających informacje w formie elektronicznej”²⁰⁸. Korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych niesie ze sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstwa. Dzięki zastosowaniu ICT jednostka gospodarcza może zredukować koszty prowadzenia działalności. Technologie informacyjno-komunikacyjne usprawniają procesy wewnętrzne i zewnętrzne podmiotu gospodarczego. Wykorzystanie ICT w działalności jednostki wpływa na jej rozwój oraz pozwala na wyróżnienie się wśród konkurencji. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne otwierają przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Dzięki korzystaniu z ICT jednostki gospodarcze mogą prowadzić komunikację z partnerami biznesowymi z całego świata²⁰⁹.

Według raportu Konfederacji Lewiatan, home.pl oraz Microsoft w 2016 r. mniej niż 40% MMŚP korzystało z ICT. W raporcie tym wyróżniono siedem

²⁰⁷ Shoper, *Nowy świat e-commerce*, <https://www.shoper.pl/static/raporty/Shoper-Raport-2020.pdf>, [dostęp: 26.10.2022].

²⁰⁸ GUS, *Zeszyt metodologiczny. Wskaźnik społeczeństwa informacyjnego badania wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/zeszyt-metodologiczny-wskazniki-spoleczenstwa-informacyjnego-badania-wykorzystania-technologii-informacyjno-komunikacyjnych,8,1.html>, [dostęp: 26.10.2022].

²⁰⁹ J. Lewandowski, J. Tomczak, *Nowoczesne technologie ICT szansą na rozwój mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2017, z. 68, s. 124.

zastosowań technologii informacyjno-komunikacyjnej w działalności przedsiębiorstwa²¹⁰:

- obsługa klientów przez Internet za pomocą poczty elektronicznej,
- posiadanie strony w mediach społecznościowych,
- prowadzenie portalu online,
- posiadanie mobilnej wersji serwisu internetowego,
- wystawianie e-faktur,
- zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu odpowiedniego oprogramowania,
- przesyłanie danych w chmurze.

Badania przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny wykazały, iż w czasie pandemii COVID-19 o 26% więcej mikroprzedsiębiorstw korzystało z nowych technologii²¹¹. Może oznaczać to, że przedsiębiorcy dostrzegli potrzebę inwestowania w ICT, ponieważ stosowanie ich w działalności gospodarczej niesie za sobą wiele korzyści. Iwona Łapuńska oraz Paweł Sawicki uważają, że używanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwie stwarzają „duże możliwości rozwojowe, pozwalając niejednokrotnie na zdobycie sporej przewagi konkurencyjnej w zakresie świadczonych usług na rynkach lokalnych, często globalizując ramy terytorialne swojej działalności poprzez podjęcie ekspansji poza dotychczas wyznaczone granice rynku lokalnego”²¹².

Korzystanie z ICT w działalności mikroprzedsiębiorstwa jest konieczne dla zapewnienia ciągłości jego funkcjonowania. Współczesny świat wymaga od podmiotów gospodarczych nie tylko sprawnego korzystania z Internetu, ale również inwestowania i prawidłowego korzystania z nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

8.4. Założenia metodologiczne badań

Obiektem badań było mikroprzedsiębiorstwo z województwa lubelskiego prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. Przedmiotem działalności jest produkcja i sprzedaż kosmetyków naturalnych. Przedsiębiorstwo jest manufakturą, właściciel produkuje wszystkie kosmetyki w swojej miejscowości i sprzedaje je w Internecie na terenie całej Polski.

²¹⁰ Konfederacja Lewiatan, home.pl oraz Microsoft, *Cyfryzacja polskiego sektora MMŚP*, <https://docplayer.pl/16160133-Cyfryzacja-polskiego-sektora-mm-sp.html>, [dostęp: 26.10.2022].

²¹¹ K. Dębkowska, U. Kłosiewicz-Górecka, A. Szymańska, P. Ważniewski, *Mikrofirmy pod lupą w 2020 r.*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021, s. 16.

²¹² I. Łapuńska, P. Sawicki, *Determinanty rozwoju działalności przedsiębiorstwa w sferze e-biznesu*, [W:] M. Szewczuk-Stępień, Ł. Dymka (red.), „Strategiczne modelowanie i animowanie rozwoju oraz technologii. Dobre praktyki.”, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2014, s. 68.

W przedsiębiorstwie wykorzystywane są następujące narzędzia informacyjne:

- Microsoft Word, Excel – programy Microsoft Office wykorzystuje się w organizacji pracy przedsiębiorstwa. Excel pomaga w prowadzeniu stanu magazynowego i w tworzeniu listy zakupów;
- Photoshop – oprogramowanie służące do obróbki zdjęć produktów;
- GoogleDrive – chmura internetowa, w której przechowywane są wszystkie dokumenty, zdjęcia potrzebne w codziennych działaniach przedsiębiorstwa;
- Gmail – poczta internetowa mikroprzedsiębiorstwa, za pomocą której są zbierane wszelkie zamówienia i prowadzony kontakt z klientem;
- Canva – program online, służący do przerabiania zdjęć, tworzenia grafik, logotypu, a także projektowania etykiet produktów;
- WordPress – darmowa platforma, na której jest zbudowana strona internetowa mikroprzedsiębiorstwa.

Właściciel prowadzi też szereg działań marketingowych. Promocja odbywa się wyłącznie w przestrzeni wirtualnej. W tym celu wykorzystywane są następujące narzędzia marketingowe:

- Instagram – profil mikroprzedsiębiorstwa skupia się na dodawaniu zdjęć, a także filmów promujących produkty oraz świadomą pielęgnację skóry, czy też dbanie o środowisko naturalne;
- Facebook – fanpage jednostki, na którym prezentowane są produkty oraz prowadzi się dyskusje z obecnymi i potencjalnymi klientami. Uruchomiono funkcję menedżera reklam;
- TikTok – profil podmiotu gospodarczego, na którym umieszczane są krótkie filmiki mające na celu promocję produktów, przy jednoczesnym wpasowaniu się w panujące trendy w Internecie.

Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: „Czy badane mikroprzedsiębiorstwo w pełni wykorzystuje Internet i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w swoich działaniach?”.

Celem badań była analiza i ocena wykorzystania Internetu oraz ICT w działaniach mikroprzedsiębiorstwa. Postawiono następującą tezę badawczą: „Przedsiębiorstwo nie wykorzystuje w pełni potencjału Internetu i ICT w swoich działaniach.” Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Występuje problem braku odpowiedniej wiedzy z zakresu działań w Internecie, potęguje go brak chęci zdobycia wiedzy przez właściciela.
2. Na niewysoką skuteczność promowania przedsiębiorstwa w Internecie ma wpływ słabo rozbudowane narzędzia marketingowe.
3. Rozwój przedsiębiorstwa ogranicza brak działań w zakresie analizy konkurencji w Internecie.

Do zweryfikowania hipotez oraz tezy zostały przeprowadzone badania metodą sondażu diagnostycznego, techniką wywiadu pogłębionego. Dodatkowo zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej, która pozwoliła dogłębne poznanie funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa w Internecie.

Wywiad z właścicielem przedsiębiorstwa przeprowadzono w maju 2022 r. Zadano pytania dotyczące korzystania z Internetu oraz narzędzi cyfrowych podczas swojej pracy, a także o trudności związane z obsługą używanych przez respondenta programów informatycznych. Przedsiębiorca został również zapytany o prowadzenie działań marketingowych w Internecie, a także o pozyskiwanie informacji o konkurencji. W trakcie wywiadu respondentowi zadano pytanie odnośnie do funkcjonowania przedsiębiorstwa w trakcie i po pandemii COVID-19.

Dane uzyskane od właściciela przedsiębiorstwa zostały skonfrontowane z wynikami obserwacji uczestniczącej. Jej przedmiotem były działania przedsiębiorstwa w Internecie. Obserwacja przeprowadziła Autorka w terminie od stycznia do czerwca 2022 r.

8.5. Analiza wyników badań

Prawidłowe korzystanie z Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w działalności przedsiębiorstwa jest jednym z kluczowych czynników jego sukcesu na rynku. Jednakże, aby było to możliwe przedsiębiorca powinien posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Jest to szczególnie trudne zadanie dla właścicieli jednoosobowej działalności gospodarczej, którym brakuje czasu, a także nie posiadają odpowiednich zasobów finansowych, aby podjąć działania związane z doszkalaniem się z zakresu prowadzenia działań w Internecie. Respondenta na początku zapytano, czy korzysta z Internetu oraz narzędzi cyfrowych podczas swojej pracy, a także z jakimi trudnościami się napotkał. Respondent zadeklarował, iż korzysta z takich narzędzi informacyjno-komunikacyjnych jak: programy Microsoft Office, w szczególności Word, Excel; Google Drive; Gmail; WordPress oraz Photoshop i Canvas. Są to narzędzia, które ułatwiają pracę w przedsiębiorstwie. W programie Word spisywane są wszystkie pomysły, receptury kosmetyków, a także opisy produktów, które następnie są umieszczane w postach promocyjnych lub na stronie internetowej jednostki gospodarczej. Program Excel pomaga w organizacji magazynu. W programie prowadzony jest stan magazynu z gotowymi produktami, a także kontrolowany jest stan zapasów surowców niezbędnych do produkcji. Excel służy przedsiębiorcy do zapisywania wszelkich kosztów, które generuje produkcja kosmetyków, ponadto prowadzone są tam podstawowe działania księgowe, które są wykorzystywane tylko na potrzeby właściciela. Wszelkie zadania związane z rozliczeniami i prowadzeniem księgowości są zlecane firmie zewnętrznej.

Następnym wykorzystywanym narzędziem ICT jest GoogleDrive. Jest to dysk internetowy tzw. Chmura, gdzie przechowywane są wszelkie zdjęcia produktów, etykiety, logotypy, projekty, dokumenty, faktury itd. Badany zwrócił uwagę, iż jest to wygodne narzędzie, ponieważ ma dostęp do potrzebnych dokumentów w każdej chwili, dowolnym miejscu, dzięki zainstalowanej aplikacji GoogleDrive na telefonie.

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„Niejednokrotnie będąc w urzędzie potrzebowałem dostępu do informacji dotyczących np. spraw finansowych.*

W takiej sytuacji wyciągałem tylko telefon, uruchamiałem GoogleDrive i szybko mogłem udzielić potrzebnych informacji, bez konieczności przychodzenia po raz kolejny do urzędu, umawiania się na nowe spotkanie, czekania w kolejce itd. Duża wygoda, dużo zaoszczędziłem czasu dzięki takiej opcji.”

Gmail jest to poczta elektroniczna, która wspomaga proces zbierania zamówień od klientów, a także ułatwia komunikację z otoczeniem zewnętrznym. Kolejnym narzędziem ICT wykorzystywanym przez mikroprzedsiębiorstwo jest WordPress. Jest to platforma, na której zbudowana została strona internetowa przedsiębiorstwa.

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„WordPress jest najważniejszym narzędziem ICT w moim przedsiębiorstwie. Na nim bazuje moja strona internetowa, przez którą prowadzę sprzedaż. Wybrałem WordPress, bo był najprostszy w obsłudze. Nie będę ukrywać, dla mnie ważne było, aby taka platforma nie była skomplikowana, ponieważ nie znam się na tych wszystkich sprawach informatycznych i nie chcę poszerzać wiedzy w tym zakresie. WordPress sam buduje mi tę stronę, ja tak naprawdę na początku wybrałem szablon, wtyczki, które pozwoliły mi na prowadzenie sprzedaży online i tyle. Teraz tylko dodaję nowe produkty i aktualizuję stan magazynowy. Oczywiście ma dużo więcej zalet między innymi to, że mogę wszystko obsługiwać za pomocą smartphone.”*

Przedsiębiorstwo korzysta także z narzędzi cyfrowych, które służą do obróbki zdjęć. Właściciel wykonuje zdjęcia, a następnie obrabia je w programach Photoshop oraz Canvas w celu stworzenia estetycznych zdjęć, które będą zachęcać klientów do kupowania.

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„Klienci kupują wzrokiem. Sam dobrze wiem, że zamiast czytać długi opis patrzę na zdjęcia i na podstawie tego, czy zdjęcie mnie zachęciło czy nie kupuje daną rzecz. Wiadomo w branży kosmetycznej bardzo ważny jest opis produktu, ale gdyby nie zdjęcia i programy, dzięki którym mogę przerabiać je tak aby były ładne, kolorowe, bez żadnych wad, to myślę, że moje kosmetyki nie sprzedawałby się w takiej skali jak teraz.”*

Właściciel korzysta tylko z tych narzędzi, które są łatwe w obsłudze i nie jest potrzebna wiedza informatyczna do ich obsługi. Główne działania, do których wykorzystywany jest Internet i ICT w przedsiębiorstwie to: marketing oraz sprzedaż online. Najwięcej problemów respondent ma z działaniami marketingowymi:

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„Promowanie przedsiębiorstwa w Internecie wcale nie jest takie proste jak wszyscy uważają. Nie raz słyszę, ale przecież to darmowe, po prostu nie uzupełniasz social mediów codziennie. Otóż prowadzę konta przedsiębiorstwa w social mediach codziennie. Dodaję posty na Instagram, Facebooka, nawet zaczęłam kręcić filmiki na TikToka, aby zdobyć nową grupę odbiorców. Problem polega na tym, że nie przebijesz się przez konkurencję nie inwestując w płatne reklamy. Próbowiałem zrobić płatne reklamy i poddałem się. Jak mam być szczerzy to po prostu jest to zbyt trudne. Wydałem 200 zł na reklamę na Facebooku, niby miałem mieć po tym zwiększony odbiór. A ja mam wrażenie, że wyrzuciłem 200 zł w błoto. Ktoś by powiedział, a co to*

200 zł, ale dla mikroprzedsiębiorstwa to dużo. Niestety nie stać mnie na zatrudnienie firmy marketingowej do promowania przedsiębiorstwa w Internecie, a samemu nawet po przeczytaniu książek specjalistycznych, nie jest to do wykonania, a na pewno nie w zadowalającym stopniu. Chociaż muszę się przyznać, że nie czytałem książek z marketingu na Facebooku, więc może dlatego uważam, że jest to trudne.”

Można więc zauważyć, że działania marketingowe w Internecie nie są realizowane we właściwy sposób. Potwierdza to dodatkowo obserwacja własna. Profile społecznościowe przedsiębiorstwa w social mediach prezentują się następująco w liczbach:

- Instagram: 2277 obserwujących,
- Facebook: 1400 obserwujących,
- TikTok: 100 obserwujących.

Konta na Instagramie oraz Facebooku są połączone. Oznacza to, że przedsiębiorca udostępniając post na jednej z wybranych platform społecznościowych jednocześnie udostępnia tą samą zawartość na drugiej platformie. Jest to duże udogodnienie, a także zaoszczędzenie czasu. Jednakże posty nie są reklamą produktów. Zdecydowanie na profilach społecznościowych przedsiębiorstwa dominują wpisy dotyczące zielarstwa, porad pielęgnacyjnych. Jest to niekorzystne dla jednostki gospodarczej, ponieważ potencjalny klient nie jest w stanie znaleźć informacji o sprzedawanych produktach. Powoduje to utratę interesariuszy, a co za tym idzie zysków.

Kolejnym błędem jest nieinwestowanie w płatne reklamy w social mediach. Obecnie Facebook oferuje proste narzędzie Menedżer Reklam, przez który w jego obsłudze poprowadzi nas krok po kroku samouczek. Programu jest prosty w obsłudze, a dodatkowo w Internecie jest dużo poradników jak prawidłowo i skutecznie ustawić reklamy na Facebooku. Oczywiście ustawienie reklam jest płatne, ale to przedsiębiorca decyduje, ile może wydać na taką reklamę. Menedżer Reklam podpowiada do jak dużej ilości potencjalnych nowych klientów może dotrzeć z reklamą za wskazaną cenę. Im więcej właściciel zapłaci za reklamę tym do większej grupy odbiorców dotrze.

Jednakże z obserwacji uczestniczącej wynika, iż zamieszczane w social mediach posty dotyczące produktów zachęcają potencjalnych klientów do ich kupowania. Zachowana jest estetyka graficzna, kolory są naturalne kojarzące się z naturą. Dodatkowo właściciel dodaje codziennie relacje na Instagramie i Facebooku, gdzie przedstawia np. produkcję kremu, pakowanie towarów, rady od asety asesor, ciekawostki dotyczące natury, pielęgnacji twarzy itp. Takie działania przyciąga nowe grupy odbiorców, którzy mogą stać się potencjalnymi klientami.

Właściciel dba o kontakt z obserwatorami. Na bieżąco odpowiada na wiadomości prywatne, komentarze, e-maile. Doradza co obserwatorzy, klienci mogą robić lepiej w swojej pielęgnacji skóry oraz dla środowiska. Często organizuje ankiety na relacjach, gdzie pyta swoich obserwatorów o ich potrzeby dotyczące produktów do pielęgnacji skóry.

Jednakże zaniedbano kanał przedsiębiorstwa na TikToku. Jest to narzędzie, gdzie najlepiej wypromować naturalne kosmetyki, ponieważ w tej chwili panuje trend dbania o środowisko i o świadomą, naturalną pielęgnację skóry. Młodzi użytkownicy TikToka podczas pandemii COVID-19 dowiedzieli się jak prawidłowo dbać o swoją skórę, dlatego są coraz bardziej świadomi, a to pozwala łatwiej dotrzeć z produktami kosmetycznymi do nowej grupy odbiorców.

Respondent zadeklarował, iż nie ma problemów z działaniami związanymi ze sprzedażą online. Strona internetowa jest wyposażona w specjalne wtyczki, za które przedsiębiorca dodatkowo zapłacił. Jednakże zainwestowanie pieniędzy w powyższy zakup pozwoliło właścicielowi prowadzić sprzedaż online, wprowadzenie różnych metod płatności online za produkty, a także zabezpieczenie strony przed wszelkimi cyberprzestępstwami.

Mikroprzedsiębiorstwo nie wykorzystuje Internetu do działań związanych z analizowaniem konkurencji. Według respondenta jest to niepotrzebne.

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„Jak mam być szczerzy to według mnie jest to strata czasu. Nic mi nie da informacja o tym, że przedsiębiorca z drugiego końca Polski sprzedaje kosmetyki naturalne w takiej ilości a nie innej, za takie ceny a nie inne. Moje kosmetyki są produkowane w oparciu o oryginalną recepturę stworzoną przeze mnie i wiem, że kosmetyki konkurencji nie są tak dobre jak moje. Nie obniżę cen produktu tylko dlatego, że Pani Ania ze Szczecina ma tańsze kremy. Owszem ma, ale jakość tego kremu jest adekwatna do ceny. Ja korzystam z surowców z najwyższej półki, aby te kremy naprawdę działały, dlatego są takie drogie. Także informacja o konkurencji nic mi nie da. Szkoda czasu.”*

Przedstawione podejście jest błędne i wynika z niedoinformowania respondenta z zakresu analizy konkurencji w Internecie. Świadczyć o tym może fakt, iż badany zapytany o narzędzia, które służą do analizy konkurencji w Internecie, nie potrafił wymienić żadnego. Analiza konkurencji w Internecie nie musi polegać tylko na zbieraniu informacji za jaką cenę sprzedawane są produkty z tej samej kategorii. Dzięki takiej analizie możemy dowiedzieć się, jakie produkty na rynku są sprzedawane najczęściej, które produkty najlepiej reklamować, w jaki sposób skutecznie reklamować produkty. Analizując działania konkurencji w Internecie przedsiębiorca może nauczyć się jak dotrzeć do nowej grupy odbiorców. Oczywiście, właściciel nie może skopiować reklamy konkurencji, ale może przeanalizować, które reklamy najbardziej oddziałują na klientów i podjąć podobne działania marketingowe. Dodatkowo dzięki obserwacji działań konkurencji w Internecie przedsiębiorstwo może zaplanować nowe produkty, na które jest obecnie największy popyt na rynku. Analiza konkurencji w Internecie jest czasochłonna, ale przy użyciu odpowiednich narzędzi, można ten proces skrócić. Przykładem narzędzi, które ułatwiają analizę konkurencji w Internecie jest Similarweb. Jest to narzędzie, które pozwala na porównanie strony internetowej przedsiębiorstwa z konkurencją. Dzięki takim informacjom możemy wyciągnąć wnioski odnośnie do błędów, czy też braków jakie znajdują się na naszej stronie internetowej i powodują

niechęć klientów do wykonania zakupów na niej. Podsumowując analiza konkurencji w Internecie nie jest trudnym zadaniem, lecz czasochłonnym. Jednakże warto poświęcić czas, aby zdobyć nowych klientów i zwiększyć swoje zyski.

Respondenta zapytano także jak pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstwa.

Wypowiedź przedsiębiorcy (maj 2022 r.): *„Tak naprawdę to ciężko mi powiedzieć. Z jednej strony dobrze, ponieważ ludzie kupowali produkty online jak szaleni. Naprawdę, pierwszy lockdown przyczynił się do dużych zysków. Ludzie zaczęli interesować się naturalną pielęgnacją skóry i rzeczywiście zaczęli też myśleć o dbaniu o środowisko naturalne. Także z tej strony mogę uznać, że pandemia COVID-19 wpłynęła dobrze na funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstwa. Jednakże to było rok temu, a obecnie muszę się borykać z konsekwencjami pandemii, czyli muszę płacić większe rachunki za prąd, surowce, lokal itd. Wiadomo inflacja wpłynęła bardzo negatywnie na sytuację mojej firmy. Jak wiadomo inflacja to też jest efekt pandemii, więc tak łączę te dwie sytuacje razem. Przez wzrost inflacji musiałem zwiększyć ceny produktów i naprawdę na chwilę obecną mam dylemat czy nie zamknąć przedsiębiorstwa.”*

Z przytoczonej wypowiedzi respondenta wynika, iż pandemia COVID-19 spowodowała chwilowy wzrost zysków. Jednakże z powodu nagłego wzrostu inflacji przedsiębiorstwo ma problem z utrzymaniem się na rynku. Zbyt wysokie ceny za media, lokal i surowce powodują wzrost ceny za produkt, a to niestety przyczynia się często do rezygnacji z zakupu części klientów, których nie stać na drogi zakup. Jest to problem, który dotyczy obecnie wszystkich przedsiębiorstw, a w szczególności mikro oraz małych. Z powodu dużych opłat badane mikroprzedsiębiorstwo nie może pozwolić sobie na inwestowanie w nowe technologie, a także w płatne działania marketingowe.

Analizując powyższe wyniki można pozytywnie zweryfikować główną tezę, iż przedsiębiorstwo nie wykorzystuje w pełni potencjału Internetu i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych w swoich działaniach. Przedsiębiorca pozytywnie wypowiadał się o swojej działalności i wskazał na wykorzystanie narzędzi informacyjno-komunikacyjnych, jednakże wykorzystuje je w podstawowym zakresie, co nie wpływa rozwijająco na przedsiębiorstwo. Ocena i analiza funkcjonowania jednostki w Internecie w głównej mierze była możliwa dzięki obserwacji uczestniczącej. Zebrany materiał empiryczny pozwolił na zweryfikowanie postawionych hipotez.

Hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie. Występuje problem braku odpowiedniej wiedzy z zakresu działań w Internecie, potęguje go brak chęci zdobywania wiedzy przez właściciela. Przedsiębiorca w trakcie wywiadu podkreślił, iż działania marketingowe w Internecie są ciężkie do wykonania, jednakże nie uważa, że potrzebuje pogłębiać wiedzę w tym zakresie, ponieważ jest przekonany o tym, iż jego działania w tym zakresie są wystarczające.

Hipoteza 2 potwierdza się w całości. Na niewysoką skuteczność promowania przedsiębiorstwa w Internecie ma wpływ słabo rozbudowane narzędzia marketin-

gowe. Właściciel w wywiadzie potwierdził, iż nie inwestuje w działania marketingowe, przez co nie dociera do nowych odbiorców. Podczas obserwacji uczestniczącej zauważono, iż przedsiębiorstwo powinno zainwestować w płatne reklamy w social mediach, ponieważ nie pozyska nowych klientów bez promocji produktów w Internecie.

Hipoteza 3 również została pozytywnie zweryfikowana. Rozwój przedsiębiorstwa ogranicza brak działań w zakresie analizy konkurencji w Internecie. Właściciel w wywiadzie podkreślił, iż takie działania są stratą czasu. Podczas obserwacji uczestniczącej zauważono, iż przedsiębiorstwo potrzebuje podjąć powyższe wspomniane działania, ponieważ nie dociera do nowej grupy odbiorców.

Po przeprowadzeniu analizy wyników wywiadu oraz obserwacji uczestniczącej zauważono takie problemy jak:

- niewykorzystanie pełnego potencjału promocji przedsiębiorstwa w social mediach,
- brak wystarczającej wiedzy na temat wykorzystania Internetu i ICT w działalności przedsiębiorstwa,
- nieinwestowanie w ICT,
- niechęć do zdobywania wiedzy o działaniach marketingowych w Internecie oraz analizy konkurencji,
- rozbudowanie sieci klientów tylko w oparciu o marketing szeptany,
- brak czasu.

Ponieważ mikroprzedsiębiorstwo nie dysponuje dużymi nakładami finansowymi, które można wykorzystać na płatne działania marketingowe zaproponowano następujące zmiany:

- rozpoczęcie prowadzenia kanału na platformie YouTube o naturalnych kosmetykach, ciekawostkach związanych z zawodem ascesora, dbaniu o środowisko naturalne itp.;
- dodawanie codziennie jednego filmu na TikToka, nawiązującego do produktów, a jednocześnie do trendów;
- prowadzenie live'ów na Instagramie z ciekawymi gośćmi minimum 2 razy w miesiącu np. czwartek z naturą. W trakcie live'ów będą poruszane tematy dbania o swoją skórę a jednocześnie dbanie o środowisko naturalne itp.;
- uczestniczyć w eventach wspierających małe biznesy, manufaktury, w trakcie których przedsiębiorca zdobędzie nową wiedzę o marketingu oraz pozyska nowych partnerów biznesowych;
- zainwestowanie w reklamę na tik-toku: wydana kwota: ok. 100 zł = 1600 pozyskanych nowych obserwatorów – koszt pozyskania osoby: 0,06 zł;
- zainwestowanie w Menedżera Reklam na Facebooku: wydana kwota: ok. 250 zł = ok. 200 pozyskanych nowych obserwatorów – koszt pozyskania osoby: 0,25 zł;
- podjęcie współpracy z mikroinfluencerami – przedsiębiorca wyśle mikroinfluencerom próbki kosmetyków, którzy wspierają małe przedsiębiorstwa i naturalną pielęgnację. Dzięki temu mikroprzedsiębiorstwo trafi do nowej grupy odbiorców;

- rozpoczęcie szkoleń internetowych dotyczących marketingu internetowego, w celu rozszerzenia swojej wiedzy i prawidłowego korzystania z odpowiednich narzędzi. Pozwoli to na zaoszczędzenie kosztów na nieutraconych kampaniach marketingowych w Internecie.

Podsumowując, na wszystkie usprawnienia, które przedsiębiorca powinien wprowadzić, należy wydatkować minimum 500 zł miesięcznie. Jest to kwota minimalna, aby badana jednostka gospodarcza dotarła do nowej grupy odbiorców. Po minimum 3 miesiącach reklamy na TikToku, Facebooku, a także współpracy z mikroinfluencerami przedsiębiorstwo zdobędzie nowych klientów i będzie mogło zwiększyć koszty marketingowe. Jest to proces kosztowny i czasochłonny, jednakże mikroprzedsiębiorstwo inwestując w promocję w Internecie, a także w ICT z czasem zacznie zwiększać swoje zyski.

8.6. Podsumowanie

Cyfryzacja gospodarki na nowo kształtuje warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Dzięki możliwościom jakie daje Internet oraz narzędzia informacyjno-komunikacyjne jednostki gospodarczej mogą redukować koszty ich utrzymania, a także zwiększać swoje zyski. Wykorzystywanie ICT oraz Internetu jest szansą dla mikroprzedsiębiorstw, aby wyróżnić się wśród konkurencji i zdobyć nowych klientów. Przedstawione badania umożliwiają sformułowanie następujących wniosków. Mikroprzedsiębiorstwo nie funkcjonuje sprawnie w Internecie, ponieważ właściciel nie prowadzi żadnych działań związanych z analizą konkurencji. Dodatkowo przeszkodą w sprawnym wykorzystaniu Internetu i ICT jest jego niewiedza i brak chęci pozyskania jej. Przedsiębiorca powinien uświadomić sobie jak ważne jest wykorzystywanie nowych technologii w działalności przedsiębiorstwa. Nie jest to możliwe bez posiadania odpowiedniej wiedzy. Dlatego zaleca się podjęcie odpowiednich szkoleń przez przedsiębiorcę w celu zdobycia wiedzy o marketingu w Internecie. Nie wystarczy prowadzić darmowych działań marketingowych w Internecie, ponieważ są one mało skuteczne. Właściciel powinien zainwestować pieniądze w nowe technologie oraz płać reklamy w social mediach. Dzięki inwestycjom oraz zdobyciu nowej wiedzy przedsiębiorca będzie mógł lepiej wykorzystywać Internet oraz ICT w swojej działalności, co przyczyni się do zwiększenia zysków.

Badane mikroprzedsiębiorstwo nie wykorzystuje w pełni potencjału Internetu i ICT w swoich działaniach. Jest to niepokojący fakt. Jeżeli podejście właściciela nie zmieni się, a także nie będzie inwestował w nowe technologie oraz w płatne działania marketingowe, może dojść do zniknięcia podmiotu gospodarczego z rynku. Korzystanie z Internetu i ICT wymaga od przedsiębiorcy posiadania odpowiedniej wiedzy, a także aktualizowanie jej na bieżąco. Właściciel powinien także zastanowić się nad tym do jak dużej grupy odbiorców chce dotrzeć oraz z których narzędzi korzystać dla realizacji celów biznesowych. Jest to proces czasochłonny i kosztowny, jednakże wymaga tego rozwijająca się gospodarka cyfrowa.

Bibliografia

1. Budzanowska-Drzewiecka M., Lipińska A., *Wykorzystanie Internetu w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw w opinii menedżerów*, „Komunikacja Społeczna. Czasopismo elektroniczne”, 2012, nr 4, s. 12–25.
2. Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A., Ważniewski P., *Mikrofirmy pod lupą w 2020 r.*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2021.
3. GUS, *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-o-liczbie-pracujacych-do-9-osob-w-2020-roku,21,9.html>, [dostęp: 26.10.2022].
4. GUS, *Zeszyt metodologiczny. Wskaźnik społeczeństwa informacyjnego badania wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-społeczeństwo-informacyjne/społeczeństwo-informacyjne/zeszyt-metodologiczny-wskazniki-społeczeństwa-informacyjnego-badania-wykorzystania-technologii-informacyjno-komunikacyjnych,8,1.html>, [dostęp: 26.10.2022].
5. Lewandowski J., Tomczak J., *Nowoczesne technologie ICT szansą na rozwój mikroprzedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2017, z. 68, s. 123–141.
6. Łapuńska I., Sawicki P., *Determinanty rozwoju działalności przedsiębiorstwa w sferze e-biznes*, [W:] M. Szewczuk-Stępień, Ł. Dymka (red.) *Strategiczne modelowanie i animowanie rozwoju oraz technologii. Dobre praktyki*, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2014, s. 67–83.
7. Nazwa.pl, *Mikro i male firmy w Internecie 2015*, https://biznes.newseria.pl/files/1097841585/mikro_i_male_firmy_w_internecie_2015_-_raport_nazwapl.pdf, [dostęp 26.10.2022].
8. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2022>, [dostęp: 26.10.2022].
9. Konfederacja Lewiatan, home.pl, Microsoft, *Cyfryzacja polskiego sektora MMŚP*, <https://docplayer.pl/16160133-Cyfryzacja-polskiego-sektora-mmssp.html>, [dostęp 26.10.2022].
10. Shoper, *Nowy świat e-commerce*, <https://www.shoper.pl/static/raporty/Shoper-Raport-2020.pdf>, [dostęp: 26.10.2022].
11. Talar S., Kos-Łabędowicz J., *Internet w działalności Polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, vol. 184, p. 134–152.

9. Marka osobista jako przejaw aktywności przedsiębiorczej

9.1. Wprowadzenie

Marka osobista stanowi dzisiaj ważny element praktyki gospodarczej, jak i niezwykle ciekawe pole dociekań naukowych. Nie ulega wątpliwości, że działania związane z budowaniem marki osobistej stały się dzisiaj koniecznością dla wielu grup zawodowych. I po dwudziestu pięciu latach od momentu, który uważa się za początek ery marki osobistej²¹⁴, uznać można, że stała się jednym z istotniejszych instrumentów zarządzania rozwojem kariery zawodowej i komunikacji z rynkiem. Tak przynajmniej przedstawiają sprawę trudni do policzenia doradcy z tego zakresu. Z drugiej strony dbałość o reputację osobistą nie jest zjawiskiem nowym. Czym więc dzisiejsze podejście różni się od klasycznej można by rzecz ochrony dobrego imienia.

Tu właśnie z pomocą może przyjść analiza działań związanych z budowaniem marki osobistej w kontekście szeroko pojętej aktywności przedsiębiorczej. Ta bowiem otwiera zupełnie nowe i zdecydowanie bardziej dynamiczne przestrzenie, na których można rozwijać kapitał ulokowany we własnym nazwisku.

Celem prezentowanych badań jest konfrontacja rozważań teoretycznych z wynikami pilotażowych badań empirycznych dotyczących procesu budowania marki osobistej. Jednym z ważnych aspektów badań jest wyłonienie przejawów aktywności przedsiębiorczej, które sprzyjają budowaniu marki osobistej.

9.2. Istota budowania marki osobistej

Działania związane z budowaniem marki osobistej towarzyszą funkcjonowaniu ludzi od dawna. Niektórzy badacze uważają, że początków tego rodzaju praktyk szukać można w starożytności²¹⁵. Podstawy teoretyczne aktualnych rozważań różni autorzy umiejscawiają w różnych dyscyplinach naukowych i bardzo zróżnicowanych teoriach²¹⁶. W literaturze odnaleźć można więc różne definicje tego pojęcia. Sergey Gorbатов i in. definiują markę osobistą jako „*zbiór cech jednostki*

²¹³ Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

²¹⁴ T. Peters, *The brand called You*, <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>, [dostęp: 03.12.2022].

²¹⁵ M.K. Witek-Hajduk, *Zarządzanie silną marką*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 17.

²¹⁶ S. Scheidt, C. Gelhard, J. Henseler, *Old Practice, but Young Research Field: A Systematic Bibliographic Review of Personal Branding*, „Frontiers in Psychology”, 2020, t. 11, article 1809, s. 1–18; S. Gorbатов, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology”, 2018, t. 9, article 2238, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>, [dostęp: 03.12.2022].

(atrybuty, wartości, przekonania itp.) przedstawiony w postaci różnicujących narracji i obrazów z zamiarem ustanowienia przewagi konkurencyjnej w umysłach docelowych odbiorców”²¹⁷. Takie ujęcie wydaje się niewystarczająco uwypuklać dynamikę procesów towarzyszących budowaniu marki, choć bez wątpienia doskonale oddaje cel podejmowania tego wysiłku. W podejściach mniej skoncentrowanych na cechach, a bardziej osadzonych w tak szeroko dyskutowanym nurcie narracyjnym, można spotkać się z definiowaniem marki osobistej jako procesu „opracowywania, wykorzystywania i klasyfikowania danych osobowych oraz dostarczania obszernej narracji, aby inni mogli łatwo zrozumieć czyjąś tożsamość – często z wykorzystaniem mediów społecznościowych”²¹⁸. Tu można by jednak zastanawiać się na ile adekwatnym jest zawężanie snucia owych narracji do mediów społecznościowych. Różnic w podejściach można wskazywać wiele, nie jest to jednak celem niniejszego opracowania. Zaznaczenie jednak, że marka osobista jest definiowana na wiele różnych sposobów, wydaje się już zasadne, gdyż prezentacja kolejnego możliwego pola analizy niewątpliwie jest już celem tej pracy. Przyjęto więc następujący sposób rozumienia marki osobistej: *za markę osobistą można uznać osobę świadomie podejmującą działania mające na celu identyfikację, wytworzenie i zakomunikowanie wartości, które przez określoną grupę odbiorców mogą zostać uznane za najpełniej zaspokajające ich potrzeby, podstawowym sposobem zaś realizacji tego celu jest autonarracja*. Zaakcentowane zostało tu, jak się wydaje, niezwykle istotne spostrzeżenie, że marka osobista jest co prawda koncepcją, która została stworzona wraz z całym swoim instrumentarium w określonym celu, nierozłącznie jest jednak związana z człowiekiem, który tę markę buduje i który jest jej źródłem.

Budowanie marki osobistej będzie więc wiązało się ze snuciem opowieści o sobie samym w jakimś określonym kontekście i celu. W literaturze odnajdziemy różne modele budowania marki osobistej. Joanna Malinowska-Parzydło zamyka swoją propozycję w sześciu ogólnie nakreślonych etapach²¹⁹:

- diagnoza,
- zasoby,
- strategia,
- komunikacja,
- pomiar,
- korzyści.

Hubert Rampestad idzie zdecydowanie dalej w swoich rozważaniach biorąc pod uwagę cztery płaszczyzny funkcjonowania człowieka: wewnętrzną, zewnętrzną, wiedzy i uczenia się oraz finansową. Sam proces zamyka w czterech

²¹⁷ S. Gorbатов, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding...*, op. cit., s. 6.

²¹⁸ J. Jacobson, *You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience"*, „Journal of Product & Brand Management”, 2020, t. 29, nr 6, s. 715.

²¹⁹ J. Malinowska-Parzydło, *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą.*, Helion, Gliwice 2015, s. 16.

etapach: plan, wdrożenie, działanie, wyzwanie, które każdorazowo powinny opierać się o analizę, przygotowanie i wdrożenie działań z następujących zakresów²²⁰:

- osobista wizja,
- osobista misja,
- osobiste role kluczowe,
- osobista analiza SWOT,
- założenia marki osobistej,
- specjalizacja,
- usługi,
- najważniejszy atrybut,
- obszar,
- deklaracja marki osobistej,
- kluczowe czynniki sukcesu osobistego,
- osobiste założenia,
- mierniki osobistych sukcesów,
- osobiste cele.

Model drugi wydaje się o wiele pełniejszy, między innymi dlatego, że zostały wskazane konkretne obszary działań, które osoba chcąca zbudować swoją markę osobistą powinna zaadresować. To co wyróżnia ten model od innych podejść to również prezentacja szerszego kontekstu aktywności ludzkiej, a dokładniej rzecz ujmując – szerszego niż komunikacja z odbiorcami. To zaś kieruje naturalnie rozważania dotyczące działań sprzyjających budowaniu marki osobistej chociażby na kształtowanie propozycji wartości dla potencjalnych odbiorców czy szeroko pojętej aktywności przedsiębiorczej.

9.3. Marka osobista jako narzędzie osób przedsiębiorczych

Budowanie marki osobistej związane jest z dużą aktywnością na wielu polach, od rozwoju wiedzy i umiejętności w zakresie specjalizacji zawodowej, poprzez szlifowanie kompetencji komunikacyjnych, na samej komunikacji kończąc. W tym miejscu warto zaznaczyć, że komunikacja marki osobistej często realizowana jest za pośrednictwem wielu różnych narzędzi i platform, tradycyjnych i nowoczesnych. Oznacza to, że w naturalny sposób osoby, które budują swoje marki osobiste zmuszone są niejako do zwiększonej aktywności w określonych obszarach. Badania pokazują również, że osoby, które wykonują zawody uznawane za kreatywne oraz takie, w których ostateczny rezultat jest w dużym stopniu uzależniony od efektów pracy osobistej, jak również takie, które cechują się

²²⁰ H.K. Rampersad, *Ty – marka inna niż wszystkie*, tłum. M. Witkowska, Helion, Gliwice 2010, s. 45.

wysokim poziomem osobistej decyzyjności, podejmują bardziej intensywne działania w zakresie budowania marki osobistej²²¹. Wśród kategorii profesji analizowanych przez badaczy tego konceptu najczęściej znajdują się: sportowcy, twórcy treści, menedżerowie, samozatrudnieni, indywidualni profesjonalści, artyści i politycy²²². Energiczny przedsiębiorca „hustler” pojawia się również jako jeden z modeli realizacji koncepcji marki osobistej²²³. Wskazywane obszary specjalizacji działalności bez wątpienia wymagają aktywnych i przedsiębiorczych działań na wielu polach. Może to być jedna z przyczyn, dla których wykorzystanie marki osobistej staje się dla takich osób atrakcyjnym sposobem zwiększania szans rynkowych czy chociażby bogatym instrumentarium wspomagającym systematyczne i celowe działania ukierunkowane na realizację celów osobistych.

Budowanie marki osobistej jest dziś jednak narzędziem nie tylko osób, które znamy z pierwszych stron gazet. Literatura przedmiotu zawiera również ciekawe analizy przypadków jak np. bibliotekarz akademicki, gdzie autor poszukuje kluczowych czynników sukcesu i stara się obnażyć stereotypowe myślenie o tym zawodzie, by następnie wskazać jak przedsiębiorcze i relacyjne ujęcie pełnienia takiej roli może zmienić postrzeganie marki osobistej zawodu bibliotekarza²²⁴. Badania aktywności młodych osób w różnych wymiarach budowania marki osobistej pokazały, że istnieje pozytywna relacja pomiędzy aktywnym budowaniem marki osobistej a zatrudnieniem²²⁵. W innych opracowaniach odnaleźć możemy powiązania pomiędzy dążeniem do rozwoju kariery zawodowej a podejmowaniem działań z zakresu budowania marki osobistej, co z kolei prowadzi do większej postrzeganej szansy na zatrudnienie i według autorów badania potwierdza znaczenie takiej postawy dla proaktywnych zachowań zawodowych²²⁶. Wszędzie więc odnajdujemy jakieś akcenty związane z aktywnością przedsiębiorczą. I to raczej nie budzi wątpliwości, chociażby ze względu na to, że budowanie marki osobistej co do zasady postrzegane jest jako podejmowanie różnorodnych aktywności. Postawa proaktywna zaś jest bez wątpienia jednym z podstawowych przejawów przedsiębiorczości w ogóle.

W kontekście indywidualnym przedsiębiorczość można rozumieć między innymi jako typ zachowania „polegający na samodzielności i niezależności w wyborze sposobu działania, odpowiedzialności za podejmowane decyzje i ich

²²¹ A. Walczak-Skałicka, E. Mieszkajka, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal”, 2021, t. 24, nr special iss. 2, s. 714.

²²² S. Scheidt, C. Gelhard, J. Henseler, *Old Practice, but Young Research Field...*, op. cit., s. 8.

²²³ A. Walczak-Skałicka, *Granice pojęcia „marka osobista”*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio I – Philosophia-Sociologia”, 2018, t. 43, nr 1, s. 277.

²²⁴ D. Gall, *Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users*, „Journal of Library Administration”, 2012, t. 52, nr 6–7, s. 549–558.

²²⁵ M. Khedher, *Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability*, „Journal of Brand Management”, 2019, t. 26, nr 2, s. 99–109.

²²⁶ S. Gorbato, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success*, „Frontiers in Psychology”, 2019, t. 10, article 2662, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>, [dostęp: 03.12.2022].

skutki, dążeniu do sukcesu biznesowego”²²⁷. Innym sposobem rozumienia przedsiębiorczości indywidualnej jest typ mentalności, który oznacza „sposób myślenia polegający na twórczości, kreatywności, wyobraźni, elastyczności, aktywności, wierze we własne siły, intensywnej pracy, otwartości, komunikatywności, chęci samorealizacji”²²⁸. Rozważając biografie osób, które powszechnie uznać moglibyśmy za marki osobiste, wiele z tych cech da się odnaleźć. To co jednak wydaje się najbardziej interesujące to, które z powyższych składowych rozumienia przedsiębiorczości można zidentyfikować wśród osób, które markę osobistą zbudowały w przestrzeniach własnych specjalizacji, czyli nie zawsze są szeroko rozpoznawalne, choć dla swojej grupy odbiorców są bardzo istotni. I czy jesteśmy w stanie odnaleźć dziś te składowe aktywności przedsiębiorczej, które będą sprzyjać budowaniu marki osobistej, nawet jeśli będzie to skutek uboczny, a niezamierzone działanie.

Wspominane już wcześniej badania potwierdzają, że istnieją różnice związane z wykorzystaniem konceptu marki osobistej w różnych grupach zawodowych. Jakie jednak elementy aktywności przedsiębiorczej można powiązać z procesem budowania marki osobistej? Bez wątpienia bowiem nie wszystkie przedsiębiorcze zachowania można uznać za takie, które będą wspierały budowanie marki osobistej²²⁹. Analizując bowiem zachowania osób działających na granicy prawa i poza nią, często nie można odmówić im przedsiębiorczego podejścia, niemniej trudno też mówić o tym, że przekłada się to na budowanie marki osobistej. Oczywiście tu można by dyskutować czy marka osobista może być rozpatrywana tylko przez pryzmat etycznych postaw, czyli czy np. osoby, o silnej pozycji, dużym wpływie społecznym na docelową grupę odbiorców, rozpoznawalności w tej grupie oraz klarownym i utrwalonym skojarzeniom z nazwiskiem bądź pseudonimem mogą być rozważane jako marki osobiste bez względu na moralny wydźwięk ich działań. Jest to jednak wątek, który wymaga zupełnie innej i rozległej dyskusji.

9.4. Założenia metodyczne badań

Badania literaturowe dotyczące marki osobistej wykazały wiele znaczących luk w obecnym stanie wiedzy. Jedną z nich jest relacja pomiędzy aktywnością przedsiębiorczą a budowaniem marki osobistej. Celem badań jest wyłonienie przejawów aktywności przedsiębiorczej, które sprzyjają budowaniu marki osobistej. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Zachowania przedsiębiorcze takie jak: samodzielność i niezależność w wyborze sposobu działania, odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki, dążenie do sukcesu biznesowego sprzyjają budowaniu marki osobistej.

²²⁷ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 29.

²²⁸ *Ibidem*.

²²⁹ D. Turek, „*Ciemne strony*” przedsiębiorczości, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, 2016, t. 3, nr 41, s. 105–118.

2. Sposób myślenia polegający na twórczości, kreatywności, wyobraźni, elastyczności, aktywności, wierze we własne siły, intensywnej pracy, otwartości, komunikatywności lub chęci samorealizacji sprzyja budowaniu marki osobistej.

Badanie pilotażowe o charakterze eksploracyjnym przeprowadzone zostało na grupie dziewięciu osób. Próbę dobrano w sposób celowy. Wszystkie osoby w grupie posiadają silne i rozpoznawalne marki w swojej specjalizacji. Znaleźli się tu zarówno profesjonaliści z zakresu marketingu, rozwoju osobistego, doradcy, analitycy, konsultanci czy wykładowcy akademicki. Część z tych osób łączyła w sobie niektóre z tych ról. Część nie tylko posiada silną markę osobistą, ale i wspiera w takich procesach swoich klientów. Badania prowadzone były w formie częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych (telefonicznych), ukierunkowanych na generowanie treści autonarracyjnych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do marca 2020 r.

9.5. Marka osobista a postawa przedsiębiorcza – wyniki badań

Zebrany materiał pozwala na głębsze spojrzenie na proces budowania marki osobistej, nie tylko w kontekście działań promocyjnych własnej osoby, ale być może przede wszystkim, w kontekście rozwoju osobistego i zawodowego oraz stopniowego pogłębiania osobistego rozumienia i nadawania znaczeń własnej historii. Analizując wypowiedzi badanych przez pryzmat poszukiwania przejawów aktywności przedsiębiorczej odnaleźć można wiele wspólnych elementów. Poniżej zaprezentowano przykłady wypowiedzi obrazujące poszczególne wnioski. Wypowiedzi o podobnym charakterze powtarzały się również u innych osób biorących udział w badaniu.

Pierwszym istotnym spostrzeżeniem, które można poczynić na bazie uzyskanych wypowiedzi, jest subiektywne poczucie osób badanych, iż marka osobista, którą zbudowali przez lata nie jest wynikiem działań ukierunkowanych na budowanie marki osobistej, a przynajmniej nie to było pierwotnym celem podejmowanych przez nich aktywności. Koncentrowały się one w dużej mierze na poszerzaniu wiedzy i umiejętności w jakiejś określonej specjalizacji i jako takie mogą być traktowane jako dążenie do sukcesu biznesowego. Wypowiedź osoby uczestniczącej w badaniu (analityk internetowy – styczeń 2020 r.): *„Podszedłem do egzaminu jeszcze raz i zdałem go. Ale fuksem, czyli tak na granicy zdania tego egzaminu. I mówię kurde, coś jest nie tak, tyle czasu na to poświęciłem, a mimo wszystko nie jest lepiej. Bo wydawało mi się, że na te wszystkie pytania odpowiem raczej bardzo dobrze. No i generalnie od tej pory, jak został mi przytarty nos, no to zacząłem się w to wszystko bardzo mocno zagłębiać, żeby znajdować te małe rzeczy, których gdzieś tam nie widziałem. Albo które ignorowałem, bo wydawało mi się na początku, że one są mało istotne. No i tak zacząłem opanowywać to narzędzie. Czyli takie learning by doing i ta moja droga, to raczej była taka ciernista droga, niż droga usłana różami.”* W tym miejscu należy jednak poczynić inne spostrzeżenie. Osoby badane to osoby, których początki aktywności zawodowej

przypadały na okres, kiedy w Polsce nie było mowy o celowym i świadomym promowaniu siebie czy budowaniu marki osobistej, a co za tym idzie trudno byłoby im takie działania w owym czasie planować, czy chociażby rozważać. We wszystkich wypowiedziach takie celowe działania związane z tym co dziś rozumiemy jako budowanie marki osobistej pojawiały się już na pewnym etapie kariery zawodowej.

Budowanie marki osobistej często staje się koniecznością w obliczu podjęcia decyzji o diametralnej zmianie zawodu lub formy wykonywania pracy np. przejście z etatu w korporacji na działalność indywidualną, bądź to w formie działalności gospodarczej czy innej prawnej formy jej prowadzenia. Wypowiedź osoby uczestniczącej w badaniu (facylitorka graficzna, trenerka myślenia wizualnego – styczeń 2020 r.): „[...] potrzebę budowania marki osobistej, odpowiedniej reputacji, tak namacalnie poczułam dopiero, kiedy wyszłam z korpo i kiedy zaczęłam pracować jako freelancer więc siłą rzeczy, to co też powiedziałam wcześniej, dotknęłam tego obszaru budowania marki w zakresie sprzedażowym, nie ukrywajmy, czyli poszukiwaniu klientów i pozyskiwaniu nowych potencjalnych klientów i wtedy zaczęłam robić to bardziej świadomie [...]”. Taki sposób rozumienia aktywności przedsiębiorczej jest jednym z najpełniej oddających jej ideę, choć oczywiście postawę przedsiębiorczą można realizować w różny sposób i w różnych kontekstach. Wyraźnie widać tu wszystkie przejawy zachowania przedsiębiorczego: samodzielność i niezależność w wyborze sposobu działania, odpowiedzialność za podejmowane decyzje i ich skutki, dążenie do sukcesu biznesowego.

Kolejnym elementem budowania marki osobistej, który można interpretować jako przejaw aktywności przedsiębiorczej to umiejętne budowanie sieci wsparcia opartej o partnerskie relacje. Wypowiedź osoby uczestniczącej w badaniu (wydawca branżowy, podcaster – marzec 2020 r. „[...] myślę że kluczowym elementem są relacje międzyludzkie, znaczy to, że ja jeździłem na te targi – to jestem pewien, że bardzo dużo pomogło, ale to też – że na tych targach rozmawiałem z różnymi ludźmi i starałem się gdzieś, nie wiem, nie wyjść na palanta (śmiech) i poznawałem też tych międzynarodowych dziennikarzy, organizatorów tych targów i starałem się im pomóc – znaczy wychodziłem z założenia, że czasopismo branżowe jest od tego, żeby tę branżę wspierać i żeby wszystkim z tej branży działało się lepiej”. W powyższej wypowiedzi dostrzec można w zasadzie wszystkie przejawy przedsiębiorczego sposobu myślenia: twórczość, kreatywność, wyobraźnia, elastyczność, aktywność, wiara we własne siły, intensywna praca, otwartość, komunikatywność czy chęć samorealizacji.

Powtarzającym się również motywem w przeprowadzonych rozmowach było umiejętne wykorzystanie okoliczności, w jakich znalazła się konkretna osoba. Wypowiedź osoby uczestniczącej w badaniu (strateg marketingowy, wykładowca, przedsiębiorca, autor – styczeń 2020 r.): „No i te kilka jakby ścieżek się spotkało potem, no bo miałem firmę, która się zajmowała projektowaniem, identyfikacją itd., reklamą, strategią, uczyłem innych, no i napisałem książkę. [...] Natomiast każdy z nich jest niezależną ścieżką, każdy z nich jest serią jakichś

tam przypadków. No i to, co z nimi robisz, to jest bardzo ważne". Tu znów powracamy bezpośrednio do podejmowania samodzielnych decyzji i brania za nie i działania z nich wynikające odpowiedzialności, nawet jeśli sytuacje, które generują konieczność ich podejmowania nie wynikają z inicjatywy osoby budującej markę osobistą, a raczej mniej lub bardziej szczęśliwego splotu wydarzeń.

Postawa przedsiębiorcza rozumiana zarówno jako typ zachowania i typ mentalności okazuje się być niezwykle wspierająca dla budowania marki osobistej, jak się wydaje bez względu na branżę. Tym samym obie hipotezy udało się potwierdzić.

9.6. Podsumowanie

Przedstawione badania pokazują, że zarówno przedsiębiorczy sposób myślenia oparty na twórczości, kreatywności, wyobraźni, elastyczności, aktywności, wierze we własne siły, intensywnej pracy, otwartości, komunikatywności, jak i zachowania przedsiębiorcze polegające na samodzielności i niezależności w wyborze sposobu działania, odpowiedzialności za podejmowane decyzje i ich skutki oraz dążenie do sukcesu biznesowego sprzyjają budowaniu marki osobistej. Można również stwierdzić, że marka osobista często bywa niezamierzonym skutkiem aktywności przedsiębiorczej, choć nie ma podstaw by sądzić, że jest tak w każdym czy nawet większości przypadków. Zaprezentowane badania traktować należy jako pierwszy krok do testowania relacji pomiędzy aktywnością przedsiębiorczą i budowaniem marki osobistej. Dalszy rozwój tego wątku mógłby prowadzić do wyłonienia szczególnie istotnych elementów w zakresie sposobu myślenia czy zachowania, które wpływają pozytywnie na budowanie marki osobistej.

Bibliografia

1. Gall D., *Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users*, „Journal of Library Administration”, 2012, t. 52, nr 6–7, s. 549–558.
2. Gorbатов S., Khapova S.N., Lysova E.I., *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology”, 2018, t. 9, article 2238, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>, [dostęp: 03.12.2022].
3. Gorbатов S., Khapova S.N., Lysova E.I., *Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success*, „Frontiers in Psychology”, 2019, t. 10, article 2662, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>, [dostęp: 03.12.2022].
4. Jacobson J., *You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience"*, „Journal of Product & Brand Management”, 2020, t. 29, nr 6, s. 715–727.
5. Khedher M., *Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability*, „Journal of Brand Management”, 2019, t. 26, nr 2, s. 99–109.

6. Malinowska-Parzydło J., *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*, Helion, Gliwice 2015.
7. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
8. Peters T., *The brand called You*, <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>, [dostęp: 03.12.2022].
9. Rampersad H.K., *Ty – marka inna niż wszystkie*, tłum. M. Witkowska, Helion, Gliwice 2010.
10. Scheidt S., Gelhard C., Henseler J., *Old Practice, but Young Research Field: A Systematic Bibliographic Review of Personal Branding*, „Frontiers in Psychology”, 2020, t. 11, article 1809, s. 1–18.
11. Turek D., „Ciemne strony” przedsiębiorczości, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, 2016, t. 3, nr 41, s. 105–118.
12. Walczak-Skałicka A., *Granice pojęcia „marka osobista”*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio I – Philosophia-Sociologia”, 2018, t. 43, nr 1, s. 269–284.
13. Walczak-Skałicka A., Mieszajkina E., *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal”, 2021, t. 24, nr special iss. 2, s. 706–715.
14. Witek-Hajduk M.K., *Zarządzanie silną marką*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.