

Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji

Redakcja

Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka



Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:

Agnieszka Rzepka

Dyrektor CINT:

Katarzyna Weinper

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:

Marzenna Dudzińska
Małgorzata Franus
Arkadiusz Gola
Beata Kowalska
Grzegorz Komarzyniec
Jarosław Latański
Tomasz Lipecki
Zbigniew Łagodowski
Lucjan Pawłowski
Natalia Przesmycka
Halina Rarot
Magdalena Rzemieniak
Arkadiusz Syta

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:

Magdalena Chołojczyk
Karolina Famulska-Ciesielska
Katarzyna Pełka-Smętek

MONOGRAFIE POLITECHNIKI LUBELSKIEJ

Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji

Redakcja

Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Lublin 2026

Recenzenci:

dr hab. **Alicja Winnicka-Wejs**, prof. UE, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

dr hab. **Jan Chadam**, prof. UMCS, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Redaktorzy:

dr hab. **Elena Mieszajkina**, ORCID: 0000-0002-3449-4059

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

dr inż. **Mariusz Sobka**, ORCID: 0000-0003-2937-7736

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: **Karolina Famulska-Ciesielska**

Korekta językowa: **Magdalena Osica**

Skład i łamanie: **Łukasz Maj**

Projekt graficzny serii: **Łukasz Maj**

Ilustracja wykorzystana na okładce została wygenerowana przy pomocy AI.

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN: 978-83-7947-668-8 (wersja drukowana)

ISBN: 978-83-7947-669-5 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.35784/9788379476695

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.wpl.pollub.pl
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

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	11
1. Od potencjału do działania: perspektywa kompetencji, motywacji i relacji w orientacji przedsiębiorczej	13
Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka	
1.1. Wprowadzenie	13
1.2. Rola kompetencji, motywacji i relacji w kształtowaniu intraprzedsiebiorczości	16
1.3. Kompetencje, motywacje i relacje w prezentowanych badaniach	21
2. Ocena luki kompetencyjnej studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej	27
Elena Mieszajkina, Paula Korszla	
2.1. Wprowadzenie	27
2.2. Zmiany na rynku pracy a luka kompetencyjna	28
2.3. Założenia metodyczne badań	35
2.4. Wyniki badań – samoocena obszarów kompetencji dokonana przez studentów	38
2.4. Wyniki badań – oczekiwania pracodawców	42
2.5. Wyniki badań – ocena luki kompetencyjnej	46
2.7. Podsumowanie i wnioski z badań	49
3. Wyzwania związane z kierowaniem zespołami zróżnicowanymi ze względu na wiek	53
Barbara Mazur, Kamil Klimek	
3.1. Wprowadzenie	53
3.2. Różnorodność wiekowa w miejscu pracy	56
3.3. Założenia metodyczne badań	65
3.4. Wyniki badań i ich analiza	69
3.5. Podsumowanie	79
4. Ocena świadomości zachowań mobbingowych wśród osób pracujących	83
Mariusz Sobka, Katarzyna Skwarczyńska	
4.1. Wprowadzenie	83
4.2. Zjawisko mobbingu – przegląd literatury	84
4.3. Założenia metodyczne badań	102
4.4. Wyniki badań i ich analiza	105
4.5. Podsumowanie	110

5. Marka osobista pracownika a efektywność komunikacji w zespole	115
Agnieszka Walczak-Skałeczka, Aleksandra Zarzeczna	
5.1. Wprowadzenie	115
5.2. Marka osobista i komunikacja zespołowa	117
5.3. Założenia metodyczne badań	120
5.4. Wyniki badań i ich analiza	123
5.5. Podsumowanie	134
6. Ocena czynników motywujących do rozwoju osobistego i zawodowego pracowników z regionu Lubelszczyzny	139
Mariusz Sobka, Natalia Wójcik	
6.1. Wprowadzenie	139
6.2. Rozwój osobisty i zawodowy – przegląd literatury	140
6.3. Założenia metodyczne badań	150
6.4. Wyniki badań i ich analiza	152
6.5. Podsumowanie	163
7. Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupie pokoleniowej Z	165
Barbara Mazur, Jakub Berecki	
7.1. Wprowadzenie	165
7.2. Współczesny rynek pracy a pokolenie Z	167
7.2. Założenia metodyczne badań	174
7.4. Wyniki badań i ich analiza	177
7.5. Podsumowanie	186
8. Zaufanie jako czynnik kształtujący poziom motywacji pracowników	189
Mariusz Sobka, Justyna Żuchnik	
8.1. Wprowadzenie	189
8.2. Zaufanie – istota i rodzaje	191
8.3. Założenia metodyczne badań	207
8.4. Wyniki badań i ich analiza	211
8.5. Podsumowanie	215
9. Ocena roli postawy proaktywnej w rozwoju zawodowym pracowników na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego	219
Agnieszka Walczak-Skałeczka, Kamil Skałeczki, Aleksandra Kubik	
9.1. Wprowadzenie	219
9.2. Postawa proaktywna i rozwój zawodowy	221

9.3. Założenia metodyczne badań	226
9.4. Wyniki badań i ich analiza	228
9.5. Podsumowanie	234
10. Sztuczna inteligencja we wzmacnianiu orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw województwa lubelskiego	239
Karolina Ostapińska, Joanna Kapeluszn	
10.1. Wprowadzenie	239
10.2. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w funkcjonowaniu jednostek gospodarczych	241
10.3. Sztuczna inteligencja: wsparcie dla nowoczesnego przedsiębiorstwa	245
10.4. Założenia metodyczne badań	248
10.5. Wyniki badań i ich analiza	250
10.6. Podsumowanie	260
11. Wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych małych przedsiębiorstw województwa lubelskiego	263
Agata Myśliwiecka, Anna Trocewicz	
11.1. Wprowadzenie	263
11.2. Kreatywność w działalności gospodarczej	265
11.3. Zastosowanie narzędzi AI w działaniach kreatywnych małych przedsiębiorstw	269
11.4. Założenia metodyczne badań	273
11.5. Wnioski z badań i ich analiza	275
11.6. Podsumowanie	281

Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji

Streszczenie

Monografia stanowi czwartą część cyklu poświęconego przedsiębiorczości, w którym prezentowane są wyniki wspólnych prac kadry naukowo-dydaktycznej Katedry Zarządzania oraz studentów kierunku zarządzanie Politechniki Lubelskiej. Publikacja jest efektem wieloetapowej współpracy badawczej i dydaktycznej, a jej autorzy podejmują próbę uporządkowania oraz pogłębionej interpretacji wybranych zagadnień składających się na orientację przedsiębiorczą organizacji. W centrum rozważań umieszczono trzy filary szczególnie istotne dla budowania postaw i zachowań przedsiębiorczych: kompetencje, motywacje oraz relacje interpersonalne. Książka pokazuje z jednej strony kompetencje, które rozwijają naukowcy i studenci w trakcie pracy nad kolejnymi rozdziałami, z drugiej zaś motywację, dzięki której powstała już czwarta publikacja w ramach cyklu, a także relacje scalające wszystkich uczestników tego procesu – oparte na współdziałaniu, wzajemnym wsparciu i zaufaniu. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach wysokiej dynamiki i nieprzewidywalności, zarówno w otoczeniu zewnętrznym, jak i w środowisku wewnętrznym. Zmiany technologiczne, rosnąca złożoność procesów oraz presja konkurencyjna wymuszają ciągle doskonalenie kompetencji, wzmacnianie motywacji i budowanie efektywnych relacji społecznych. Monografia składa się z jedenastu rozdziałów poświęconych rozwojowi kompetencji i ich znaczeniu w zarządzaniu, procesom rozwoju osobistego i zawodowego, dynamice pracy w zróżnicowanych zespołach oraz roli zaufania jako czynnika sprzyjającego współpracy i innowacyjności. Zaprezentowane wyniki badań oraz rozważania teoretyczne mogą przyczynić się do pogłębienia istniejącej wiedzy, stanowić impuls do dalszych badań naukowych, a także być inspiracją dla praktyków poszukujących narzędzi wzmacniania orientacji przedsiębiorczej w organizacjach.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, kompetencje, motywacja, relacje, rozwój zawodowy, praca zespołowa, zaufanie

Entrepreneurial orientation in perspective of competencies, motivation, and interpersonal relationships

Abstract

The monograph constitutes the fourth volume in a series devoted to entrepreneurship, presenting the outcomes of collaborative work conducted by the academic and teaching staff of the Department of Management and students of the Management programme at the Lublin University of Technology. The publication is the result of a multi-stage research and educational partnership, and its authors undertake an effort to systematise and provide an in-depth interpretation of selected issues that underpin organisations' entrepreneurial orientation. Three pillars regarded as particularly important for shaping entrepreneurial attitudes and behaviours are placed at the centre of the analysis: competencies, motivation, and interpersonal relationships. The book illustrates, on the one hand, the competencies developed by scholars and students while working on successive chapters, and, on the other, the motivation that has enabled the production of the fourth instalment in the series, as well as the relationships integrating all participants in this process — relationships grounded in cooperation, mutual support, and trust.

Contemporary organisations operate in conditions marked by high dynamism and uncertainty, both in their external environment and within internal organisational settings. Technological change, increasing process complexity, and competitive pressure necessitate continuous competence development, the strengthening of motivation, and the cultivation of effective social relationships. The monograph comprises eleven chapters addressing, among other topics, competence development and its significance for management, processes of personal and professional development, the dynamics of functioning in diverse teams, and the role of trust as a factor facilitating collaboration and innovation. The presented empirical findings and theoretical considerations may contribute to deepening existing knowledge, provide impetus for further scientific inquiry, and offer inspiration for practitioners seeking tools to reinforce entrepreneurial orientation in organisations.

Keywords: entrepreneurial orientation, competencies, motivation, relationships, professional development, teamwork, trust

Przedmowa

Z przyjemnością przekazujemy czytelnikom kolejną monografię, będącą wynikiem współpracy pracowników naukowo-dydaktycznych oraz studentów Katedry Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Prezentowana publikacja jest czwartą częścią cyklu poświęconego zagadnieniom przedsiębiorczości, który autorzy dedykują swojemu Profesorowi i Przyjacielowi, Włodzimierzowi Sitko¹. Jako założyciel i wieloletni kierownik Katedry Zarządzania był inicjatorem idei organizacji zorientowanej na przedsiębiorczość. Zgodnie z jego wizją staramy się kształtować jednostkę, w której przedsiębiorczość stanowi integralną cechę funkcjonowania, a kadra oraz studenci aktywnie dążą do poszukiwania i wykorzystywania szans oraz wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

Monografia koncentruje się szczególnie na analizie wybranych aspektów orientacji przedsiębiorczej, takich jak kompetencje, motywacje oraz relacje interpersonalne. Otoczenie współczesnych organizacji oraz ich środowisko

¹ Pierwsze trzy monografie cyklu: E. Mieszajkina, M. Sobka, *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021; E. Mieszajkina, M. Sobka, *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023; E. Mieszajkina, M. Sobka, *Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2024.

wewnętrzne charakteryzują się wysoką dynamiką i nieprzewidywalnością, wymuszając konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji, wzmacniania motywacji oraz budowania efektywnych, opartych na zaufaniu relacji społecznych. Studenci kierunku zarządzanie podjęli tę tematykę w ramach realizacji swoich prac dyplomowych – licencjackich oraz magisterskich – przy wsparciu merytorycznym promotorów, pracowników Katedry Zarządzania. Monografia składa się z jedenastu rozdziałów poświęconych problematyce związanej z rozwojem kompetencji, procesami rozwoju osobistego i zawodowego, dynamiką funkcjonowania zróżnicowanych zespołów oraz zagadnieniami zaufania, które w istotny sposób wpływają na wzmacnianie orientacji przedsiębiorczej w organizacjach.

Jesteśmy przekonani, że przedstawione wyniki badań oraz rozważania teoretyczne przyczynią się nie tylko do pogłębienia istniejącej wiedzy, ale również staną się impulsem do dalszych badań naukowych oraz inspiracją dla praktyków. Wyrażamy również nadzieję, że niniejsza monografia będzie istotnym wkładem w rozwój i promocję przedsiębiorczości organizacyjnej jako kluczowego czynnika wspierającego budowanie nowoczesnego społeczeństwa oraz zrównoważony rozwój gospodarczy.

Elena Mieszajkina

1. Od potencjału do działania: perspektywa kompetencji, motywacji i relacji w orientacji przedsiębiorczej

Elena Mieszajkina

ORCID: 0000-0002-3449-4059 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Mariusz Sobka

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

1.1. Wprowadzenie

Zastanawiając się nad tytułem kolejnej, czwartej już monografii z cyklu o przedsiębiorczości, którą dedykujemy naszemu Profesorowi i Przyjacielowi, Włodzimierzowi Sitko, wróciliśmy myślami do tych lat, kiedy kierował on Katedrą Zarządzania.

Trzy tematy, które zawsze były w centrum uwagi Profesora – rozwój kompetencji, dbanie, byśmy mieli motywację do ciężkiej pracy dydaktyka i nauczyciela, oraz budowanie relacji, w czym Profesor był – i jest – mistrzem. Na potwierdzenie tych słów przytoczymy kilka fragmentów z książki jubileuszowej,

którą pracownicy katedry przygotowali dla niego z okazji czterdziestej piątej rocznicy rozpoczęcia pracy zawodowej²:

- jak widzą Profesora inni: „Pierwszą rzeczą, którą daje się zauważyć, jest fantastyczny szacunek, który otaczał Pana zawsze, i autorytet, jakim cieszył się Pan w każdych okolicznościach swojej kariery. Ten niepojęty dar zjednywania sobie ludzi może być zaskoczeniem dla tych, którzy Pana nie znają, ale dla kogoś, kto choć przez chwilę miał okazję takiego poznania, nie jest zgoła żadną tajemnicą. Takich rzeczy nie da się wyreżyserować i wykalkulować na zimno — z tym się trzeba urodzić. Panu było to dane”;
- kim jest Profesor dla nas: „Dla wielu z nas przez te czterdzieści pięć lat był Pan także przełożonym w pracy, choć słowo Szef, jakim zawsze nazywaliśmy Pana, dużo lepiej oddaje charakter tego, jak kierował Pan zespołem ludzi. Nie wiem, czy jest ktoś taki, my takiego nie spotkaliśmy, kto mógłby powiedzieć, że Profesor Sitko coś mu kiedykolwiek kazał. Pan zawsze, nawet w najbardziej prozaicznej kwestii, po prostu prosi podwładnego o wykonanie danej rzeczy. To niepojęte, jak wiele szacunku, taktu i kultury może zmieścić się w takim postawieniu sprawy i jak wielkim budowaniem autorytetu może się to odbić w lustrze wzajemnych relacji. To jeden z największych darów, jakie stały się Pana udziałem i których nie można się nauczyć. Trzeba się z tym urodzić”;
- o relacjach: „...wyjątkowo sprawnie umie Pan tworzyć świetne zespoły ludzi w swoim otoczeniu. Mamy cały czas okazję obserwować to zjawisko niejako od wewnątrz, będąc członkami takiego zespołu w obrębie Pańskiej Katedry. Wiele lat, jakie razem spędziliśmy z Panem, w pełni ten obraz potwierdza. Jesteśmy postrzegani wszędzie przez całe nasze otoczenie jako wyjątkowo zgrana grupa ludzi o świetnie zbudowanych wzajemnych relacjach”.

O tym właśnie jest ta książka – o kompetencjach, które posiadamy my i nasi studenci, o motywacji, dzięki której powstaje już czwarta wspólna z naszymi dyplomantami publikacja, oraz o relacjach scalających wszystkich uczestników tego procesu. Wskazane elementy stanowią fundament organizacji postrzeganych jako przedsiębiorcze. Jest to wspólna wizja i wspólna ambicja

² *Profesor i Przyjaciel. Księga jubileuszowa Prof. dr. hab. inż. Włodzimierza Sitko w czterdziestą piątą rocznicę rozpoczęcia pracy zawodowej*, red. M. Łukasik, Lublin 2009, s. 6–7.

autorów – ukierunkowanie procesu kształcenia na kierunku zarządzanie na przedsiębiorczość.

Orientacja przedsiębiorcza stanowi jedno z kluczowych podejść do zarządzania współczesnymi organizacjami. Od późnych lat 80. XX wieku koncepcja zyskała znaczące zainteresowanie naukowców, stając się jednym z najważniejszych konstruktów w badaniach nad przedsiębiorczością, strategią i zarządzaniem. Jej wdrożenie nie jest łatwe, szczególnie w organizacjach funkcjonujących przez dłuższy czas. W miarę przechodzenia przez kolejne fazy cyklu życia ich struktury, procesy, procedury stabilizują się, standaryzują i formalizują, co stopniowo obniża poziom elastyczności. Powrót do przedsiębiorczego myślenia i działania na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej wymaga od kadry kierowniczej zintegrowania różnych punktów widzenia i sposobów myślenia³. Zorientowanie działalności na przedsiębiorczość ma fundamentalne znaczenie dla organizacji poszukujących nowych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz rozwoju strategicznego⁴.

W otoczeniu charakteryzującym się podwyższoną niestabilnością i niepewnością dla współczesnych organizacji imperatywem staje się ciągłe eksplorowanie nowych możliwości. Johan Wiklund i Dean Shepherd argumentują, iż strategiczne ukierunkowanie na przedsiębiorczość może generować wymierne korzyści dla podmiotów gospodarczych różnej wielkości – od start-upów i mikroprzedsiębiorstw po wielkie korporacje wielonarodowe⁵. Intraprzedsiębiorczość ma dwa zasadnicze cele: identyfikację i kreowanie nowatorskich możliwości rozwoju oraz strategiczną odnowę. Można je osiągnąć pod warunkiem, że zarówno menedżerowie, jak i pracownicy aktywnie zaangażują się w rozwój różnego rodzaju przedsięwzięć, wywierając determinujący wpływ na strategiczną efektywność organizacji, stymulując i dynamizując jej poszczególne podsystemy. Do tego potrzebne jest odpowiednie przywództwo oraz kultura organizacyjna, wspólnie promujące innowacyjność, akceptację

³ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 13.

⁴ R. Kennedy, *Strategic Management*, Virginia Tech Publishing, Blacksburg 2020.

⁵ J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, "Journal of Business Venturing" 2005, 20(1), s. 71–91.

ryzyka oraz proaktywne poszukiwanie nowych szans. Te fundamentalne założenia stanowią podłoże koncepcji orientacji przedsiębiorczej⁶.

W kształtowaniu intraprzsiębiorczości istotną rolę odgrywają kompetencje posiadane przez wszystkich członków, ich motywacja do kreatywnego działania oraz relacje sprzyjające współpracy na rzecz rozwijania nowych pomysłów.

1.2. Rola kompetencji, motywacji i relacji w kształtowaniu intraprzsiębiorczości

Powstanie koncepcji orientacji przedsiębiorczej zapoczątkował Henry Mintzberg w 1973 r., publikując wyniki badania, w którym podkreślił decydujący wpływ tworzenia strategii przedsiębiorczych na sukces organizacji⁷.

W następnych latach wielu naukowców rozpoczęło prace badawcze w tym zakresie, koncentrując się na różnych aspektach integrowania przedsiębiorczości i zarządzania organizacją. Można tu wymienić pracę Pradipa N. Khandwalla, który jako pierwszy zdefiniował styl zarządzania przedsiębiorczego, pokazując jego skuteczność w niepewnym otoczeniu⁸. Z kolei pierwszym, który określił organizację przedsiębiorczą jako taką, która angażuje się w innowacje produkto-wo-rynkowe, podejmuje dość ryzykowne przedsięwzięcia i tworzy proaktywne innowacje, wyprzedzając konkurentów, był Danny Miller⁹. Poważne badania w tym zakresie przez wiele lat prowadzili Jeffrey G. Covin i Dennis P. Slevin,

⁶ J.G. Covin, W.J. Wales, *The measurement of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2012, 36(4), s. 677–702; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, "Academy of Management Executive" 1995, 19(1), s. 147–156; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach...*, op. cit., s. 219–220; E. Mieszajkina, M. Sobka, *Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2024, s. 13–14.

⁷ H. Mintzberg, *Strategy-Making in Three Modes*, "California Management Review" 1973, 16(2), s. 44–53.

⁸ P.N. Khandwalla, *Some Top Management Styles, Their Context and Performance*, "Organization and Administrative Sciences" 1976, 7(4), s. 21–51.

⁹ D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, 29(7), s. 770–791.

w efekcie których zaproponowali pierwszą dobrze uzasadnioną skalę do pomiaru orientacji przedsiębiorczej¹⁰. Tę koncepcję znacząco rozwinęli G. Tom Lumpkin i Gregory G. Dess uzasadniając pięciowymiarowy konstrukt przedsiębiorczości organizacyjnej¹¹.

Do wymiarów orientacji przedsiębiorczej należą¹²:

1. innowacyjność – nastawienie na poszukiwanie nowatorskich pomysłów, wprowadzanie kreatywnych procesów i eksperymentowanie;
2. proaktywność – tendencja do przewidywania przyszłych możliwości, reagowania na nie, a nawet ich tworzenia;
3. podejmowanie ryzyka – angażowanie się w odważne działania, których skutki są niepewne;
4. autonomia – możliwość zgłaszania pomysłów przez każdego członka organizacji oraz uczestniczenie w ich realizacji od początku do końca;
5. agresywna konkurencyjność – intensywne i bezpośrednie konkurowanie z innymi uczestnikami rynku, zaangażowanie się w stawianie wyzwań konkurentom, ich wyprzedzanie i osiągnięcie lepszej pozycji na rynku.

Te pięć wymiarów stanowi ramy do zrozumienia wieloaspektowej natury intraprzsiębiorczości. Orientacja przedsiębiorcza, postrzegana jako dynamiczny konstrukt, jest kształtowana przez zaangażowanie pracowników i synergię ich współdziałania. To właśnie interakcje i wspólne działania zespołu stanowią fundament inicjowania i wdrażania zachowań przedsiębiorczych w organizacji. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na takie zagadnienia, jak kompetencje pracowników, ich motywacje i tworzone przez nich relacje. Kompetencje wyznaczają, co można zrobić, motywacje decydują, dlaczego warto działać, a relacje określają, z kim i na jaką skalę działania mogą zostać

¹⁰ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, 10(1), s. 75–87.

¹¹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, 21(1), s. 135–172.

¹² K.G. DeepaBabu, J. Manalel, *Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: A Critical Examination*, "Journal of Business and Management" 2016, 18(4), s. 21–28; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, op. cit., s. 135–172; E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach...*, op. cit., s. 223–225; M. Suder, *Orientacja przedsiębiorcza w różnych warunkach rynkowych*, „Przegląd Organizacji” 2022, 11, s. 13–23.

zrealizowane. Dopiero synchronizacja tych trzech wektorów przemienia potencjał w realne wyniki – zarówno ekonomiczne, jak i społeczne.

Kompetencje

Kompetencje to konglomerat opanowanej wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają wykonywać powierzone przez organizację zadania na odpowiednim poziomie¹³. W organizacji zorientowanej na przedsiębiorczość ich znaczenie jest kluczowe. Pracownik posiadający takie kompetencje, jak kreatywność, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, myślenie krytyczne i abstrakcyjne, potrafi generować nowe pomysły oraz tworzyć innowacje. Umiejętności analityczne i logiczne, znajomość metod analizy rynku i diagnozowania organizacji pozwalają na proaktywne identyfikowanie egzogenicznych oraz endogenicznych potrzeb i szans. By angażować się w działania obarczone ryzykiem, potrzebna jest wiedza specjalistyczna w zakresie analizy i oceny ryzyka, zarządzania strategicznego, a także odwaga, odporność na niepowodzenia i pewność siebie. Z kolei samodzielność, inicjatywa, umiejętności uczenia się i zarządzania czasem, dobra znajomość swojego zakresu obowiązków, procesów i metod niezbędnych do wykonania powierzonej pracy sprzyjają większej autonomii pracowników. Osiągnięciu przewagi konkurencyjnej sprzyjają takie kompetencje członków organizacji, jak dążenie do osiągania ambitnych celów, nastawienie na efektywność i skuteczność działań, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe, elastyczność w podejściu do zadań i gotowość do szybkiego uczenia się nowych rzeczy, nastawienie na ciągły rozwój własnych umiejętności i poszukiwanie lepszych sposobów działania¹⁴.

¹³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 81–83.

¹⁴ J. Farsi, A. Rezazadeh, A. Najmabadi, *Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation*, "Journal of Community Positive Practices" 2013, III(2), s. 22–40; R. Kennedy, *Strategic Management*, op. cit.; F. Vidic, *Entrepreneurial Orientation and Knowledge Creation and Their Impact on Company Performance – ArmgPublishing*, "SocioEconomic Challenges" 2018, 2(3), s. 37–48.

Motywacje

Zmotywowani i zaangażowani pracownicy są bardziej skłonni do wykazywania zachowań, które przewiduje koncepcja orientacji przedsiębiorczej. Motywację osób zatrudnionych w organizacji można rozpatrywać jako czynnik pobudzający do przyjmowania i realizacji przedsiębiorczych postaw i zachowań. Pracownik posiadający motywację do pracy jest w nią zaangażowany, kieruje swoją energią, wiedzę i wysiłki na realizację przedsiębiorczych celów organizacji, jest bardziej innowacyjny. Chętniej angażuje się w bardziej intensywny i systematyczny proces uczenia się, czego właśnie wymaga proces przedsiębiorczy w organizacji. Motywacja, powiązana z poczuciem sensu pracy, przekłada się na aktywne uczestnictwo w spotkaniach, proponowanie ulepszeń oraz identyfikację z celami ujętymi w strategii jednostki. Jeśli organizacja zapewnia swoim członkom realną autonomię, decyzyjność oraz elastyczność, ich motywacja wzrasta, a oni częściej przyjmują na siebie odpowiedzialność oraz wykazują się większą skłonnością do testowania nowych rozwiązań mimo niepewności¹⁵. By pobudzić motywację pracowników, kadra kierownicza powinna kierować się zasadami przedsiębiorczego stylu przywództwa. Jest to styl wspierający, promujący i ułatwiający zachowania przedsiębiorcze, zapewniający szeroki dostęp do wiedzy organizacyjnej oraz ukierunkowany na kształtowanie potencjału każdej osoby. Liderzy skupiają się nie tylko na celach

¹⁵ S. Adomako, S. Howard Quartey, B. Narteh, *Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2016, 23(3), s. 728–752; A.M. Grant, J. Berry, *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and pro-social motivations, perspective-taking, and creativity*, "Academy of Management Journal" 2011, 54(1), s. 73–96; S. Giannikis, I. Nikandrou, *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, "International Journal of Human Resource Management" 2013, 24(19), s. 3644–3666; V.T. Ho, S.S. Wong, C.H. Lee, *A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance*, "Journal of Management Studies" 2011, 48(1), s. 26–47; I. Steinerowska-Streb, T. Kraśnicka, *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2022, 1(984), s. 19–29; P. Zbierowski, *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, 229, s. 206–219.

przedsiębiorczych, lecz angażują zespoły, którymi kierują, w aktywne działania związane z rozpoznawaniem i wykorzystywaniem szans¹⁶.

Relacje

Kapitał społeczny organizacji często jest definiowany jako sieć relacji, swoisty zasób jednostek i grup, który powstaje na bazie mniej lub bardziej formalnych relacji społecznych oraz poprzez uzyskiwanie wspólnych korzyści prowadzi do ożywienia przedsiębiorczości, a w efekcie do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Dobre relacje między pracownikami, oparte na zaufaniu i wsparciu, sprzyjają podejmowaniu wspólnych inicjatyw i dzieleniu się pomysłami, co jest kluczowe dla przedsiębiorczości organizacyjnej. Silne powiązania społeczne, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, ułatwiają przepływ wiedzy, informacji, zasobów niezbędnych do działań innowacyjnych i kreatywnych¹⁷. Tego typu działania wymagają zespołowego procesu uczenia się i trwałych relacji, które „mogą kreować współzależność i zmianę wzajemnych oczekiwań, a niekiedy również konflikt interesów”¹⁸. Pozytywne relacje interpersonalne, oparte na zaufaniu, szacunku i wzajemnym zrozumieniu, wzmacniają komunikację i tworzą poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, zachęcając pracowników do podejmowania ryzyka i promowania nowych pomysłów¹⁹.

¹⁶ R. Kennedy, *Strategic Management*, op. cit.; R.G. McGrath, I.C. MacMillan, *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 301; E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach...*, op. cit., s. 254, 348; E. Mieszkajkina, A. Walczak-Skałeczka, *Marka osobista w koncepcji przywództwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2025, s. 69–71; F. Sadeghi Garjan, J. Rakhshani, *The Effect of Individual Entrepreneurial Orientation on Career Development: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership*, “International Journal of Behavior Studies in Organizations” 2023, 9, s. 1–10.

¹⁷ W. Dyduch, *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 147; D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview*, “Journal of Organizational Change Management” 2010, 23(4), s. 349–359.

¹⁸ D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2014, 4(305), s. 47.

¹⁹ J. Farsi, A. Rezazade, A. Najmabad, *Social Capital and Organizational Innovation*, op. cit., s. 22–40.

1.3. Kompetencje, motywacje i relacje w prezentowanych badaniach

Problematyka kształtowania kompetencji, pobudzania motywacji oraz budowania relacji jest wyraźnie akcentowana w efektach uczenia się oraz w programach studiów na kierunku zarządzanie pierwszego i drugiego stopnia. Pracownicy Katedry Zarządzania prowadzą także badania naukowe w tym zakresie.

Jednym z wielu problemów, których rozwiązanie jest kluczowe dla kształtowania odpowiednich kompetencji pracowników, jest prawidłowa ocena potrzeb kompetencyjnych w kontekście wyzwań współczesnego rynku. Z problemem tym zmierzili się autorzy rozdziału drugiego, pt. *Ocena luki kompetencyjnej studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej*. Badania przeprowadzone wśród studentów Wydziału Zarządzania i wnioski sformułowane na ich podstawie mogą być przydatne tym menedżerom, dla których odpowiednie kompetencje pracowników mają szczególne znaczenie i którzy dostrzegają potrzebę ustawicznego rozwoju.

Innym problemem, który dzisiaj jest szczególnie istotny, jest umiejętność kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na wiek. Jak pokazują statystyki, wielu pracowników widzi potrzebę pracy zawodowej nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego, a to z kolei sprawia, że średnia wieku pracowników stale rośnie, doprowadzając do sytuacji, w której w jednym zespole pracują ludzie z różnych generacji. Ten problem międzypokoleniowy został poruszony w rozdziale trzecim, pt. *Kierowanie zespołami zróżnicowanymi ze względu na wiek w wybranych przedsiębiorstwach działających w województwie lubelskim*. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie: jakie są doświadczenia i wyzwania związane z kierowaniem zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz jakie strategie zarządzania są najbardziej efektywne w kontekście motywowania i radzenia sobie z konfliktami w takich zespołach.

Ciągła pogoń za coraz wyższymi wynikami skutkuje w organizacjach szeregiem patologii, do których z pewnością należy mobbing. Walka z mobbingiem możliwa jest jednak dopiero wtedy, gdy osoba mobbingowana zda sobie sprawę z tego, że pewna granica została przekroczona. Dlatego w tym kontekście bardzo ważne wydaje się uświadomienie pracownikom tego, czym jest mobbing, tak aby mogli w porę reagować, doprowadzając do natychmiastowej eskalacji

takich działań. Problem ten został poruszony w rozdziale czwartym, pt. *Ocena świadomości zachowań mobbingowych wśród osób pracujących*. Oprócz pomiaru poziomu świadomości zachowań mobbingowych autorzy zaproponowali szereg rozwiązań i konkretnych działań, w wyniku których owa świadomość mogłaby zostać podniesiona.

Tak jak istotne jest budowanie marki przedsiębiorstwa czy produktu, ważne wydaje się budowanie marki osobistej. Jest to, szczególnie dzisiaj, jeden z coraz ważniejszych przejawów aktywności przedsiębiorczej, wymagający przede wszystkim wysokich kompetencji komunikacyjnych. Autorzy rozdziału piątego, pt. *Marka osobista pracownika a efektywność komunikacji w zespole*, postanowili dokonać identyfikacji kluczowych umiejętności wykorzystywanych w budowaniu marki osobistej, a jednocześnie stosowanych przez pracowników w procesie efektywnej komunikacji w zespołach. Badania sondażowe przeprowadzone w pięciu lubelskich agencjach reklamowych pozwoliły na zweryfikowanie sześciu hipotez badawczych wpisujących się w przyjęty cel badań.

Jedną z kompetencji przyszłości jest chęć oraz umiejętność ciągłego rozwoju zawodowego, jak również osobistego. Identyfikacja motywatorów, które skłaniają do rozwoju pracowników, przyświecała autorom rozdziału szóstego, pt. *Ocena czynników motywujących do rozwoju osobistego i zawodowego pracowników z regionu Lubelszczyzny*. Na podstawie przeprowadzonych badań studialno-literaturowych sformułowano cztery hipotezy badawcze oraz zalecenia dla menedżerów dotyczące najbardziej efektywnych sposobów podnoszenia chęci rozwoju pracowników, w efekcie czego stawaliby się oni coraz bardziej wartościowi i zaangażowani.

Na rynek pracy wkroczyło pokolenie Z. Jest ono pierwszym pokoleniem, które dorastało w całkowicie cyfrowym świecie, co wpływa na jego podejście do pracy, komunikacji i rozwoju zawodowego. Zrozumienie odmienności tego pokolenia od innych pokoleń obecnych na rynku i dostosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do jego specyfiki może znacząco wpłynąć na efektywność organizacji oraz satysfakcję pracowników. Autorzy rozdziału siódmego, pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupie pokoleniowej Z na przykładzie branży usługowej*, postanowili zbadać przyczyny fluktuacji wśród tego pokolenia, identyfikując dodatkowo podstawy relacji pomiędzy kierownikami a przedstawicielami pokolenia Z. Załączone wnioski z badań mogą pomóc

menedżerom zatrzymać tych najmłodszych, najbardziej wartościowych pracowników, budując między innymi odpowiednie relacje.

Rozdział ósmy, pt. *Zaufanie jako czynnik kształtujący poziom motywacji pracowników z regionu Lubelszczyzny*, porusza kwestię tej, jakże ważnej nie tylko dla organizacji, ale również dla życia społecznego, wartości. Celem zaprezentowanych w tym rozdziale badań było zebranie i przeprowadzenie analizy i oceny opinii pracowników na temat roli zaufania w procesie budowania motywacji do pracy. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie odpowiednich zaleceń dla kadry zarządzającej dotyczących tego, w jaki sposób powinna ona działać, aby podnosić poziom zaufania w zespołach, co z kolei przełoży się na wzrost zaangażowania i motywacji pracowników.

Świat, w którym żyjemy, to świat nowych technologii i związanych z nimi wyzwań – nie sposób im sprostać, nie prezentując postaw otwartych, sprzyjających jednocześnie rozwojowi. W rozdziale dziewiątym, pt. *Ocena roli postawy proaktywnej w rozwoju zawodowym pracowników na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego*, autorzy postanowili odpowiedzieć na pytanie, czy pracownicy prezentują postawy proaktywne oraz w jaki sposób je kształtować.

Dwa ostatnie rozdziały poruszają aspekt roli sztucznej inteligencji w szeroko rozumianym zarządzaniu. W rozdziale pt. *Sztuczna inteligencja we wzmacnianiu orientacji przedsiębiorczych małych przedsiębiorstw* autorzy postanowili odpowiedzieć na pytanie, jakie narzędzia AI i w jakich obszarach działalności wykorzystują małe przedsiębiorstwa oraz jakie korzyści i bariery w tym względzie dostrzegają. Natomiast rozdział ostatni, pt. *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych w małych przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego*, skupia się na roli AI w procesie podnoszenia poziomu kreatywności oraz barierach, jakie ten proces napotyka.

Bibliografia

- [1] Adomako S., Howard Quartey S., Narteh B., *Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2016, 23(3), s. 728–752.
- [2] Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, 10(1), s. 75–87.

- [3] Covin J.G., Wales W.J., *The measurement of entrepreneurial orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2012, 36(4), s. 677–702.
- [4] DeepaBabu K.G., Manalel J., *Entrepreneurial Orientation And and Firm Performance: A Critical Examination*, "Journal of Business and Management" 2016, 18(4), s. 21–28.
- [5] Dyduch W., *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- [6] Farsi J., Rezazadeh A., Najmabadi A., *Social Capital and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Entrepreneurial Orientation*, "Journal of Community Positive Practices" 2013, III(2), s. 22–40.
- [7] Giannikis S., Nikandrou I., *The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn*, "International Journal of Human Resource Management" 2013, 24(19), s. 3644–3666.
- [8] Grant A.M., Berry J., *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity*, "Academy of Management Journal" 2011, 54(1), s. 73–96.
- [9] Ho V.T., Wong S.S., Lee C.H., *A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance*, "Journal of Management Studies" 2011, 48(1), s. 26–47.
- [10] Kennedy R., *Strategic Management*, Virginia Tech Publishing, Blacksburg 2020.
- [11] Khandwalla P.N., *Some Top Management Styles, Their Context and Performance*, "Organization and Administrative Sciences" 1976, 7(4), s. 21–51.
- [12] Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 81–83.
- [13] Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2014, 4(305), s. 47–58.
- [14] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, 21(1), s. 135–172.
- [15] Lumpkin G.T., Dess G.G., *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*, "Academy of Management Executive" 1995, 19(1), s. 147–156.
- [16] McGrath R.G., MacMillan I.C., *The entrepreneurial mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- [17] Mieszajkina E., Sobka M., *Spoleczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2024.
- [18] Mieszajkina E., Walczak-Skałicka A., *Marka osobista w koncepcji przywództwa*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2025.

- [19] Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
- [20] Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, 29(7), s. 770–791.
- [21] Mintzberg H., *Strategy-Making in Three Modes*, "California Management Review" 1973, 16(2), s. 44–53.
- [22] *Profesor i Przyjaciel. Księga jubileuszowa Prof. dr. hab. inż. Włodzimierza Sitko w czterdziestą piątą rocznicę rozpoczęcia pracy zawodowej*, red. M. Łukasik, Lublin 2009.
- [23] Ribeiro-Soriano D., Urbano D., *Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview*, "Journal of Organizational Change Management" 2010, 23(4), s. 349–359.
- [24] Sadeghi Garjan F., Rakhshani J., *The Effect of Individual Entrepreneurial Orientation on Career Development: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership*, "International Journal of Behavior Studies in Organizations" 2023, 9, s. 1–10.
- [25] Steinerowska-Streb I., Kraśnicka T., *Orientacja przedsiębiorcza a wyniki polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2022, 1(984), s. 19–29.
- [26] Suder M., *Orientacja przedsiębiorcza w różnych warunkach rynkowych*, „Przegląd Organizacji” 2022, 11, s. 13–23.
- [27] Vidic F., *Entrepreneurial Orientation and Knowledge Creation and Their Impact on Company Performance*, "SocioEconomic Challenges" 2018, 2(3), s. 37–48.
- [28] Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, "Journal of Business Venturing" 2005, 20(1), s. 71–91.
- [29] Zbierowski P., *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2015, 229, s. 206–219.

2. Ocena luki kompetencyjnej studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej

Elena Mieszajkina

ORCID: 0000-0002-3449-4059 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Paula Korszla¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

2.1. Wprowadzenie

Kompetencje odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu orientacji przedsiębiorczej zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i organizacyjnej. Determinują bowiem zdolność jednostek i organizacji do identyfikowania oraz wykorzystywania szans rynkowych. Wiedza, umiejętności i postawy przedsiębiorcze wpływają na innowacyjność, proaktywność oraz gotowość do podejmowania ryzyka – podstawowe filary orientacji przedsiębiorczej.

Globalizacja, zmiany społeczne oraz wszechobecna cyfryzacja zmieniają tradycyjne modele zatrudnienia, redefiniując oczekiwania pracodawców. Współczesny rynek pracy podlega dynamicznym zmianom, które wymuszają

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej Pauli Korszli, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

na instytucjach edukacyjnych wypracowanie nowego podejścia do kształcenia młodzieży. W obliczu tych wyzwań uczelnie wyższe muszą funkcjonować w duchu przedsiębiorczości, aby skutecznie przewidywać, identyfikować i reagować na zachodzące zmiany. Tylko w ten sposób mogą adaptować swoje programy kształcenia do realiów rynku pracy i wyposażać absolwentów w kompetencje, które zapewnią im konkurencyjność zawodową.

Współczesny model edukacji akademickiej powinien koncentrować się nie tylko na przekazywaniu wiedzy teoretycznej, lecz także na kształtowaniu umiejętności praktycznych, zdolności do krytycznego myślenia oraz kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów. Przedsiębiorczość akademicka, rozumiana jako zdolność uczelni do elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku, staje się fundamentem nowoczesnego kształcenia. Wymaga ona ścisłej współpracy z biznesem, wdrażania praktycznych metod nauczania, organizowania staży oraz angażowania studentów w projekty rozwijające kompetencje przywódcze, kreatywność i zdolność do pracy zespołowej.

Celem prezentowanych badań była ocena luki kompetencyjnej studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Dokonano weryfikacji, w jakim stopniu proces studiowania przyczynił się do rozwoju kompetencji studentów w poszczególnych obszarach kształcenia oraz czy odpowiadają one oczekiwaniom pracodawców.

2.2. Zmiany na rynku pracy a luka kompetencyjna

W literaturze dotyczącej zarządzania potencjałem społecznym istnieją liczne definicje kompetencji, odzwierciedlające zróżnicowane podejścia badawcze oraz kontekstowe ujęcia tego pojęcia. Najczęściej kompetencje są rozpatrywane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw warunkujących skuteczne działanie w określonych warunkach organizacyjnych i społecznych. Niektórzy badacze podkreślają ich dynamiczny charakter oraz konieczność ciągłego doskonalenia. Różnorodność definicji świadczy o interdyscyplinarnym charakterze tego pojęcia oraz jego kluczowej roli w badaniach nad rozwojem jednostek i organizacji. Kompetencje stanowią wewnętrzny potencjał jednostki, który determinuje zachowania sprzyjające spełnianiu wymagań danego stanowiska

pracy, uwzględniając uwarunkowania organizacyjne, co ostatecznie przekłada się na pożądane rezultaty².

Zgodnie z podejściem strukturalnym kompetencje są definiowane jako synergetyczne połączenie trzech kluczowych elementów: wiedzy, umiejętności i postaw. Wiedza (wiem jak, wiem co) obejmuje zarówno znajomość określonych faktów, jak i umiejętność ich właściwej interpretacji oraz odpowiedniego wykorzystania w praktyce. Umiejętności odnoszą się natomiast do zdolności sprawnego wykonywania zadań oraz rozwiązywania problemów. Postawy, będące wewnętrznym nastawieniem jednostki, odgrywają istotną rolę w realizacji założonych celów. Ich istotnymi składowymi są przekonania, emocje oraz zachowania, które wpływają na sposób wykorzystywania umiejętności i zaangażowanie w wykonywaną pracę. Integracja tych trzech aspektów tworzy klasyczny model kompetencji³. Niekiedy ta koncepcja jest poszerzana o dodatkowy element – cechy osobowości. Zgodnie z tym podejściem kompetencje obejmują zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, co umożliwia skuteczną realizację powierzonych zadań w organizacji⁴.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia do klasyfikacji kompetencji. Funkcjonalny ich podział proponuje Grzegorz Filipowicz⁵:

1. *kompetencje osobiste*, które wpływają na jakość wykonywania indywidualnych zadań (dążenie do rezultatów, kreatywność, elastyczność myślenia, otwartość na zmiany, rozwiązywanie problemów, radzenie sobie ze stresem, sumienność);
2. *kompetencje społeczne*, warunkujące jakość współpracy z innymi ludźmi (budowanie relacji i otwartość na innych, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem,

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 241–242.

³ T.P. Czapla, *Logika kształtowania kompetencji – porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, 6(954), s. 82–84.

⁴ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 17.

⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 95–109.

- komunikatywność, kultura osobista, negocjowanie, obycie międzykulturowe, współpraca w zespole);
3. *kompetencje menedżerskie*, związane z procesem zarządzania (myślenie strategiczne, planowanie, organizacja pracy własnej i podwładnych, delegowanie zadań, motywowanie i rozwój podwładnych, rozwiązywanie konfliktów, kontrolowanie, zarządzanie procesami, projektami oraz zmianą);
 4. *kompetencje specjalistyczno-techniczne*, odnoszące się do specyficznych zakresów wiedzy lub umiejętności (analiza i diagnoza rynku, pozyskiwanie i analiza danych, informatyka, budżetowanie, księgowość, rekrutacja i selekcja, ewaluacja projektów).

Znaczenie poszczególnych kompetencji zmienia się w czasie, wpisując się w dynamiczne procesy przemian technologicznych, gospodarczych i społecznych. W ostatniej dekadzie na strukturę i zakres kompetencji w istotny sposób wpływa przekształcanie się gospodarki przemysłowej w gospodarkę opartą na wiedzy. Współczesne organizacje, aby skutecznie konkurować na rynkach międzynarodowych, muszą wdrażać strategie sprzyjające ciągłemu pozyskiwaniu i wykorzystywaniu nowej wiedzy. Ich sukces w dużej mierze zależy od zdolności do rozwoju kapitału ludzkiego, a także od skuteczności w tworzeniu, zarządzaniu i dystrybucji wiedzy w organizacji⁶. Wobec tego szczególne znaczenie zyskuje kapitał intelektualny pracowników. Jak zauważa Jolanta Wilsz, wzrasta zapotrzebowanie na pracowników wyróżniających się krytycznym myśleniem, kreatywnością oraz indywidualnym podejściem do wykonywanych zadań. Kluczowe stają się także wysoki poziom inteligencji, umiejętność efektywnego przetwarzania informacji oraz zdolność do samodzielnej i odpowiedzialnej pracy⁷. Koncentracja konkurencyjności przedsiębiorstw na wiedzy i innowacjach stała się katalizatorem dynamicznego postępu technologicznego, prowadząc do automatyzacji procesów i cyfryzacji gospodarki. Zmiany te przekształcają rynek pracy, tworząc nowe stanowiska związane z technologią i eliminując te oparte na rutynowych zadaniach. Digitalizacja

⁶ J. Wilsz, *Przemiany cywilizacyjne w kontekście społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2012, 3(2), s. 83.

⁷ Eadem, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 48.

i integracja ze sztuczną inteligencją wpływają na modele zarządzania, a rozwój platform cyfrowych i ekonomii współdzielenia redefiniuje organizację pracy. W rezultacie pracownicy muszą dostosować się do nowych warunków, wymagających elastyczności i kompetencji cyfrowych⁸.

Według prognoz w ciągu najbliższych 25 lat niemal 47% obecnych zawodów ulegnie automatyzacji. W krajach wysoko rozwiniętych zagrożonych może być nawet 57% stanowisk, w Unii Europejskiej – 54%, a w Polsce – około 40%. Proces ten znacząco wpływa na rynek pracy, wymagając od pracowników adaptacji do nowych warunków i rozwijania kompetencji cyfrowych⁹. Z kolei raport Światowego Forum Ekonomicznego (2018) wskazuje, że automatyzacja i systemy algorytmiczne mogą doprowadzić do likwidacji 75 milionów miejsc pracy. Jednocześnie przewiduje się, że rozwój nowych zawodów stworzy niemal dwukrotnie więcej stanowisk – około 133 milionów, co wskazuje na znaczącą transformację rynku pracy¹⁰. W wyniku zachodzących zmian modyfikacjom ulegnie również profil kompetencyjny pracowników; dla wielu z nich konieczna będzie zmiana kwalifikacji zawodowych lub rozwój nowych umiejętności dostosowanych do wymagań rynku pracy.

Innym istotnym czynnikiem kształtującym rynek pracy jest postępująca globalizacja. Pracownicy rywalizują już nie tylko na poziomie lokalnym, ale także z kandydatami z innych krajów, co zwiększa znaczenie posiadania unikalnych umiejętności i specjalistycznej wiedzy. W organizacjach międzynarodowych coraz częściej standardem staje się praca w zespołach wielokulturowych, co wymaga posiadania nie tylko kompetencji zawodowych, lecz również językowych oraz kulturowych. Obejmują one m.in. otwartość, zdolność adaptacji do odmiennych norm i efektywną integrację w zróżnicowanym zespole¹¹. Ponadto globalizacja i rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych

⁸ J. Kudelko, D. Żmija, *Elastyczne formy zatrudnienia w dobie gospodarki 4.0*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, 67(1), s. 96.

⁹ S. Przytuła, *Kompetencje pracowników wobec wyzwań globalnego rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, 512, s. 197.

¹⁰ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2018*, Geneva 2018, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (dostęp: 05.02.2024).

¹¹ E. Słaboń, *Kompetencje lidera w zespole wielokulturowym*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2019, 2, s. 45.

zwiększają możliwości pracy zdalnej, redefiniując tradycyjne podejście do miejsca i czasu pracy. Wymaga to od pracowników większej samodzielności, efektywnego zarządzania czasem, koncentracji na wynikach oraz realizacji konkretnych zadań¹².

Transformacja rynku pracy kształtuje nowy model kompetencji pracowników. W obliczu tych zmian organizacje muszą sprostać wyzwaniu utrzymania konkurencyjności, w którym kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki. Według raportu „Niedobór talentów” ManpowerGroup 72% polskich przedsiębiorstw zmagają się z trudnościami podczas rekrutacji pracowników posiadających wymagane kompetencje. Szczególnie poszukiwani są specjaliści z zakresu IT, analizy danych, sprzedaży i marketingu. Ponadto brakuje kandydatów do pracy wykazujących się zaawansowanymi kompetencjami miękkimi, takimi jak adaptacyjność, odporność na stres, myślenie analityczne, aktywne uczenie się i wnikliwość¹³. Problem ten wynika z luki kompetencyjnej, czyli rozbieżności między kwalifikacjami wymaganymi przez pracodawców a rzeczywistym potencjałem pracowników¹⁴. Ma to istotny wpływ na efektywność organizacji, ograniczając ich zdolność do elastycznego reagowania na zmiany rynkowe i technologiczne.

Nicoletta Baskiewicz i Tomasz Ożóg definiują lukę kompetencyjną jako rozbieżność między istniejącym potencjałem kompetencyjnym organizacji a wymaganiami niezbędnymi do skutecznej realizacji wyznaczonych celów. W sytuacji występowania luki kompetencyjnej wśród poszczególnych członków organizacji, która w konsekwencji prowadzi do deficytów kompetencyjnych na poziomie całej organizacji, możliwe jest podjęcie dwóch typów działań. Pierwszy z nich koncentruje się na redukcji zidentyfikowanych braków poprzez intensyfikację programów szkoleniowych oraz inicjatyw ukierunkowanych

¹² A.A. Janowska, M. Skrzek-Lubasińska, *Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2019, 379, s. 61.

¹³ Manpowergroup, *Niedobór talentów 2023*, <https://raportyhr.manpowergroup.pl/niedobor-talentow-2023> (dostęp: 02.02.2024).

¹⁴ B. Twarowski, *Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007, s. 71.

na rozwój deficytowych kompetencji. Drugi natomiast polega na wzmacnianiu kluczowych, już rozwiniętych kompetencji i wykorzystywaniu ich jako podstawy do budowania przewagi konkurencyjnej. Wyniki obserwacji praktyki gospodarczej wskazują, że organizacje częściej decydują się na działania pierwszego typu¹⁵.

Wielu ekspertów podkreśla, że analizę luki kompetencyjnej należy rozszerzyć, uwzględniając nie tylko obecnych pracowników, lecz także studentów – przyszłych kandydatów na rynku pracy. Konfrontacja oczekiwań pracodawców z umiejętnościami zdobywanymi w trakcie kształcenia pozwala na podejmowanie wcześniejszych działań niwelujących niedopasowanie kompetencyjne. W ostatniej dekadzie liczne badania koncentrowały się na analizie zapotrzebowania kompetencyjnego, ocenie kompetencji studentów oraz skuteczności programów studiów w zakresie przygotowania do przyszłej pracy.

Maripaz Carungay Abas i Ombra A. Imam przeprowadzili badanie dotyczące kompetencji absolwentów Cotabato City State Polytechnic College (Filipiny) oraz ich pracodawców. Wśród najważniejszych kompetencji wyróżniono następujące: umiejętności komunikacyjne, zarządzanie informacją, rozwiązywanie problemów, samodyscyplinę, entuzjazm, odpowiedzialność, adaptacyjność, gotowość do nauki, pracę zespołową, koncentrację na zadaniach oraz zarządzanie projektami. Choć analizowali kluczowe umiejętności istotne dla absolwentów, nie zestawili ich bezpośrednio z oczekiwaniami pracodawców¹⁶.

Joanna Żukowska i Andżelika Kuźnar przeprowadziły badanie dotyczące kompetencji absolwentów Szkoły Głównej Handlowej (SGH) w Warszawie, analizując je z perspektywy przedsiębiorstw zrzeszonych w Klubie Partnerów SGH. Badaniem objęto osiem kluczowych obszarów: wiedzę, kompetencje ogólne, kompetencje interpersonalne, kompetencje IT, logiczne myślenie, przywództwo, komunikację oraz inne kompetencje. Wyniki wykazały, że

¹⁵ N. Baskiewicz, T. Ożóg, *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstawa kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją lean management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, 114, s. 42.

¹⁶ M.C. Abas, O.A. Imam, *Graduates' Competence on Employability Skills and Job Performance*, „International Journal of Evaluation and Research in Education” 2016, 5(2), s. 119–125.

najbardziej istotne dla pracodawców są logiczne myślenie oraz kompetencje związane z komunikacją i wiedzą, natomiast najmniej istotne są kompetencje w zakresie IT. Analiza luk kompetencyjnych ujawniła, że największe braki występują w przypadku umiejętności komunikacji i przywództwa¹⁷.

Monika Jakubiak i Agnieszka Sitko-Lutek przeprowadziły badania dotyczące kompetencji absolwentów kierunków ekonomicznych i zarządzania w kontekście wymagań rynku pracy. W badaniu uczestniczyło 278 studentów ostatniego roku studiów magisterskich z lubelskich uczelni (Politechnika Lubelska, UMCS, KUL) oraz przedstawiciele 54 przedsiębiorstw z Lubelszczyzny. Analiza wykazała istotne rozbieżności w opiniach studentów i pracodawców. Studenci uznali większość z wymienionych kompetencji za istotne, lecz jednocześnie dostrzegali niedostateczny poziom ich nabycia w trakcie studiów. Największa luka dotyczyła doświadczenia zawodowego, które w opinii studentów stanowiło kluczową kompetencję, podczas gdy pracodawcy sklasyfikowali je znacznie niżej. Najbardziej cenione przez pracodawców kompetencje to umiejętność rozwiązywania problemów, organizacja pracy, planowanie, zarządzanie informacjami oraz samodzielność. Kluczowe znaczenie mają także kompetencje miękkie i zdolność adaptacji do dynamicznych warunków rynku pracy¹⁸.

Dariusz Turek przeprowadził badania dotyczące wymagań kompetencyjnych na rynku pracy, analizując oczekiwania pracodawców wobec kandydatów. W ramach dziesięciu zogniskowanych wywiadów grupowych, w których uczestniczyło 80 pracowników działów personalnych, zidentyfikowano kluczowe wyzwania rekrutacyjne. Pracodawcy zwrócili uwagę na trudności w pozyskaniu specjalistów, szczególnie w sektorze IT, podkreślając niewystarczające przygotowanie absolwentów do pracy. Niezależnie od branży największą wagę przypisano kompetencjom miękkim, takim jak współpraca zespołowa, komunikacja, organizacja pracy i zarządzanie czasem. Ważne są również odpowiedzialność, punktualność, precyzja, wysokie standardy etyczne, inicjatywa oraz

¹⁷ J. Żukowska, A. Kuźnar, *Kompetencje absolwentów w oczach przyszłych pracodawców na przykładzie absolwentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, 52(2), s. 135–146.

¹⁸ M. Jakubiak, A. Sitko-Lutek, *Wymogi kompetencyjne w perspektywie studentów i pracodawców*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, 2(167), s. 129–137.

zdolność do samodzielnego działania i rozwiązywania problemów. Badanie wykazało także rosnącą lukę między kompetencjami uzyskiwanymi w trakcie edukacji a kompetencjami wymaganymi przez rynek pracy. Pracodawcy wskazali, że formalne kształcenie często nie przygotowuje absolwentów do efektywnego funkcjonowania zawodowego, zmuszając organizacje do przeprowadzania dodatkowych szkoleń w celu niwelowania niedopasowań kompetencyjnych¹⁹.

Istnieje potrzeba optymalizacji procesu kształcenia realizowanego na uczelniach w celu lepszego dostosowania go do dynamicznych wymagań rynku pracy. Kluczowym wyzwaniem jest nie tylko redukcja luki kompetencyjnej, lecz także kształtowanie u studentów postaw przedsiębiorczych, które umożliwią im efektywne funkcjonowanie w dynamicznym środowisku pracy. W tym kontekście istotne staje się wdrażanie nowoczesnych modeli edukacyjnych integrujących teorię z praktyką. Rozwijanie kompetencji poprzez symulacje biznesowe, interdyscyplinarne projekty, mentoring ze strony ekspertów branżowych oraz wsparcie inicjatyw studenckich może znacząco zwiększyć konkurencyjność absolwentów na rynku pracy. Edukacja oparta na elastyczności i przedsiębiorczości umożliwi absolwentom nie tylko adaptację do zmieniających się warunków, lecz także aktywne kształtowanie własnej ścieżki zawodowej w dobie transformacji cyfrowej.

2.3. Założenia metodyczne badań

Badania literaturowe wykazały, że zmiany zachodzące na rynku pracy powodują modyfikacje wymagań kompetencyjnych ze strony pracodawców.

Tradycyjne formy kształcenia studentów nie nadążają za tymi zmianami, a sektor edukacyjny zmaga się z brakiem elastyczności w dostosowywaniu programów nauczania do dynamicznych potrzeb rynku. Sformułowano więc następujący problem badawczy: w jakim stopniu kompetencje studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej (WZ PL) są zgodne z oczekiwaniami pracodawców? Celem badań była ocena luki kompetencyjnej, czyli

¹⁹ D. Turek, *Kompetencje poszukiwane przez pracodawców – wyniki badań jakościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2019, 4(982), s. 59–76.

stopnia, w którym wiedza, umiejętności i postawy studentów odpowiadają aktualnym potrzebom pracodawców.

Zestaw kompetencji przygotowano zgodnie z klasyfikacją funkcjonalną opisaną w podrozdziale 2.2: osobiste, społeczne, menedżerskie oraz specjalistyczno-techniczne. Postawiono następujące hipotezy:

- **Hipoteza 1:** Zdaniem studentów proces studiowania przyczynił się do rozwoju kompetencji ułatwiających odnalezienie się na rynku pracy, zwłaszcza w obszarze wiedzy.
- **Hipoteza 2:** Dla pracodawców kluczowymi kompetencjami, których oczekują od absolwentów Wydziału Zarządzania, są kompetencje menedżerskie i społeczne (wiedza, umiejętności i postawy).
- **Hipoteza 3:** Pracodawcy w większym stopniu koncentrują się na umiejętnościach i postawach absolwentów, natomiast studenci większą wagę przywiązują do wiedzy.

Do weryfikacji hipotez zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety internetowej. Opracowano dwa kwestionariusze ankiet skierowane odpowiednio do pracodawców i do studentów. Ankieta dla pracodawców zawierała pytania metryczkowe (wielkość przedsiębiorstwa, zasięg działania, branża) oraz pytania merytoryczne dotyczące oczekiwań wobec wiedzy, umiejętności i postaw studentów. Ankieta dla studentów zawierała pytania metryczkowe (płeć, kierunek studiów) oraz merytoryczne, pozwalających na ocenę posiadanych kompetencji oraz wpływu procesu studiowania na ich rozwój.

Na podstawie analizy dostępnych raportów oraz badań dotyczących kompetencji pożądanых przez pracodawców, a także efektów uczenia się określonych w programach studiów realizowanych na WZ PL, opracowano wykaz kluczowych kompetencji wykorzystanych w badaniu. Zgodnie z klasyczną definicją kompetencji podzielono je na trzy główne obszary: wiedzę, umiejętności i postawy. Zestawienie kompetencji zostało przedstawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Zestawienie kompetencji ujętych w badaniu

Obszar kompetencji	Wykaz kompetencji
Wiedza	• wiedza z zakresu zarządzania i ekonomii • wiedza na temat metod i narzędzi cyfryzacji działalności przedsiębiorstw, cyberbezpieczeństwa oraz wykorzystania sztucznej inteligencji • znajomość trendów globalnych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw • znajomość procesów zachodzących w otoczeniu organizacji • podstawowa znajomość prawa pracy oraz prawa gospodarczego • rozumienie relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi • znajomość zasad funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa • znajomość podstawowych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej • znajomość metod wspomagających podejmowanie decyzji • znajomość zasad funkcjonowania pracowników w organizacji • interdyscyplinarność (znajomość i rozumienie pojęć i metod z wielu obszarów życia w celu rozwiązywania problemów) • wiedza dotycząca społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju • znajomość metod i technik motywowania innych oraz budowania relacji
Umiejętności	• krytyczne myślenie • podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie złożonych problemów • komunikowanie się z innymi oraz budowanie relacji • praca w grupie • praca w zespołach wirtualnych • praca w zespołach wielokulturowych • pozyskiwanie danych i informacji z różnych źródeł, ich ocena i interpretacja oraz wykorzystywanie ich w praktyce • ocena własnej wiedzy i osiągniętych wyników oraz dążenie do ich polepszenia • planowanie i organizowanie własnej pracy • wykorzystywanie mediów społecznościowych do realizacji celów biznesowych • zdolności negocjacyjne • rozwiązywanie konfliktów • zdolności przywódcze • umiejętności cyfrowe • ocena ryzyka • efektywne zarządzanie własnym czasem
Postawy	• dążenie do rezultatów / samozaparcie • przedsiębiorczość, kreatywność oraz przejmowanie inicjatywy • gotowość do ciągłego uczenia się oraz rozwoju • przestrzeganie zasad etyki i obowiązujących przepisów • sumienność • elastyczność • ciekawość, wnikliwość • inteligencja emocjonalna • otwartość na zmiany i szybka adaptacja do zmian • odporność na stres • odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięli udział przedstawiciele 48 lubelskich przedsiębiorstw. Struktura pod względem wielkości była następująca: 12 (25,0%) mikroprzedsiębiorstw, 15 (31,3%) małych przedsiębiorstw, 5 (10,4%) średnich przedsiębiorstw oraz 16 (33,3%) dużych przedsiębiorstw. Struktura pod względem zasięgu działania była następująca: na rynku lokalnym działalność prowadzi 8 przedsiębiorstw (16,7%), na rynku krajowym – 21 jednostek (43,8%) oraz na rynku międzynarodowym – 19 jednostek (39,6%).

W badaniach uczestniczyło 131 studentów ostatniego semestru studiów licencjackich i magisterskich na WZ PL. Wśród respondentów 69,5% stanowiły kobiety, a 30,5% mężczyźni. Udział studentów z poszczególnych kierunków studiów przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Struktura próby badawczej – studenci WZ PL

Kierunek studiów	Liczba studentów na kierunku	Liczba respondentów	Udział w próbie badawczej (w %)
Finanse i rachunkowość (I stopień)	61	44	33,6
Zarządzanie (I stopień)	58	24	18,3
Inżynieria logistyki (I stopień)	29	23	17,6
Marketing i komunikacja rynkowa (I stopień)	23	16	12,2
Zarządzanie (II stopień)	28	18	13,7
Rachunkowość i controlling (I stopień)	20	5	4,6

Źródło: opracowanie własne.

2.4. Wyniki badań – samoocena obszarów kompetencji dokonana przez studentów

Studenci uczestniczący w badaniu ocenili stopień nabycia podczas studiów na WZ PL wiedzy, umiejętności i postaw. Odpowiedzi udzielili w odniesieniu do każdego obszaru kompetencji w skali od 1 – „posiadam w minimalnym stopniu” do 5 – „posiadam w maksymalnym stopniu”. W tabeli 2.3 zaprezentowano średnie oceny oraz mediany poszczególnych składników wiedzy studentów.

Tabela 2.3. Samoocena kompetencji studentów w obszarze wiedzy

Wiedza	Średnia	Mediana
Znajomość metod i technik motywowania innych, budowania relacji	3,76	4
Znajomość zasad funkcjonowania pracowników w organizacji	3,69	4
Znajomość metod wspomagających podejmowanie decyzji	3,47	4
Znajomość zasad funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa	3,40	3
Znajomość podstawowych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej	3,39	3
Znajomość procesów zachodzących w otoczeniu organizacji	3,39	3
Znajomość trendów globalnych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	3,24	3
Rozumienie relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi	3,24	3
Wiedza na temat zarządzania i ekonomii	3,18	3
Interdyscyplinarność	3,16	3
Podstawowa znajomość prawa pracy, prawa gospodarczego	3,12	3
Wiedza na temat metod i narzędzi cyfryzacji działalności przedsiębiorstw, cyberbezpieczeństwa oraz wykorzystania AI	2,76	3
Średnia ocen	3,32	

Źródło: opracowanie własne.

Osoby uczestniczące w badaniu oceniły posiadaną wiedzę na temat wymienionych zagadnień jako umiarkowaną (dla większości pozycji mediana wynosiła 3). Studenci najsilniej czują się w obszarach kompetencji miękkich (budowanie relacji, motywowanie, znajomość zasad funkcjonowania pracowników w organizacji), a nieco słabiej – w aspektach dotyczących otoczenia ekonomiczno-prawnego i cyfryzacji. Wiedza na temat metod wspomagających podejmowanie decyzji jest na poziomie dobrym, co może oznaczać, że studenci rozwinęli zdolności analitycznego myślenia i narzędziowe podejście do rozwiązywania problemów. Z kolei dość niska ocena interdyscyplinarności wskazuje, że studenci mają pewne ograniczenia w holistycznym wykorzystywaniu wiedzy oraz łączeniu informacji pochodzących z różnych dziedzin.

W tabeli 2.4 przedstawiono samooceny studentów w obszarze umiejętności.

Tabela 2.4. Samoocena kompetencji studentów w obszarze umiejętności

Umiejętności	Średnia	Mediana
Praca w grupie	4,16	4
Komunikowanie się z innymi oraz budowanie relacji	3,91	4
Umiejętności cyfrowe	3,84	4
Krytyczne myślenie	3,83	4
Pozyskiwanie danych informacji z różnych źródeł, ich oceny i interpretacji oraz wykorzystanie jej w praktyce	3,82	4
Ocena swojej wiedzy i osiągniętych wyników oraz dążenie do ich polepszenia	3,71	4
Planowanie i organizowanie własnej pracy	3,71	4
Rozwiązywanie konfliktów	3,67	4
Praca w zespołach wirtualnych	3,64	4
Podejmowanie decyzji oraz rozwiązywanie złożonych problemów	3,63	4
Efektywne zarządzanie swoim czasem	3,54	4
Ocena ryzyka	3,53	4
Zdolności negocjacyjne	3,43	3
Praca w zespołach wielokulturowych	3,28	3
Średnia ocen	3,69	

Źródło: opracowanie własne.

Do najwyższej ocenianych umiejętności należy praca w grupie; jest to jedyny przypadek z oceną powyżej 4. Oznacza to, że studenci czują się pewnie, współpracując i dzieląc zadania z innymi. Na kolejnych czterech miejscach ze średnią oceną powyżej 3,8, uplasowały się umiejętności świadczące o dość dużych zdolnościach budowania relacji, krytycznej analizy problemów oraz poruszania się w świecie cyfrowym. Najniżej respondenci ocenili swoje umiejętności w zakresie negocjacji oraz pracy w zespołach wielokulturowych (średnie oceny poniżej 3,5). Należy jednak zaznaczyć, że jest to poziom umiarkowany. Średnia ocena wszystkich wyszczególnionych umiejętności respondentów jest wyższa niż w przypadku wszystkich składników nabytej przez nich wiedzy. Studenci postrzegają swoje umiejętności (czyli to, co potrafią zrobić w praktyce) jako wyższe niż własną wiedzę teoretyczną. Czują się pewniej w sytuacjach wymagających konkretnych działań (np. praca zespołowa, komunikowanie się), natomiast mniej pewnie w obszarze znajomości

szczegółowej wiedzy (np. prawo, analizy rynku, metody i narzędzia cyfryzacji). Być może studenci oceniają swoje kompetencje praktyczne wyżej, ponieważ łatwiej jest im zauważyć efekty własnych działań w codziennych sytuacjach.

Samoooceny kompetencji studentów w obszarze postaw zawiera tabela 2.5.

Tabela 2.5. Samooocena kompetencji studentów w obszarze postaw

Postawy	Średnia	Mediana
Odpowiedzialność	4,24	4
Elastyczność	4,03	4
Sumienność	4,02	4
Przestrzeganie zasad etyki i obowiązujących przepisów	3,97	4
Ciekawość, wnikliwość	3,95	4
Inteligencja emocjonalna	3,94	4
Gotowość ciągłego uczenia się, rozwoju	3,79	4
Otwartość na zmiany i szybka adaptacja do zmian	3,78	4
Dążenie do rezultatów / samozaparcie	3,63	4
Przedsiębiorczość, kreatywność, przejmowanie inicjatywy	3,50	4
Odporność na stres	3,09	3
Średnia ocen	3,81	

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wysoko ocenili wszystkie wymienione składniki postaw. Jedynie odporność na stres uzyskała średnią ocenę poniżej 3,5. Większość studentów uważa się za osoby odpowiedzialne za swoje działania i decyzje, elastyczne i sumienne (średnie oceny powyżej 3,8). Średnia ocen wszystkich postaw wynosi 3,81, co wskazuje, że badani generalnie postrzegają swoje postawy bardzo pozytywnie. Jest to najwyższej oceniony składnik kompetencji. Może to wynikać z tego, że w przypadku wiedzy i umiejętności studenci mogą być bardziej świadomi tego, jak wiele jeszcze muszą się nauczyć (na przykład dzięki egzaminom czy pracy podczas ćwiczeń). Z kolei w obszarze postaw nie zawsze mają podobne punkty odniesienia, dlatego subiektywna ocena jest wyższa.

Analiza uzyskanych danych nie daje podstaw do odrzucenia hipotezy 1. W każdym z obszarów (wiedza, umiejętności, postawy) średnie oceny kształtowały się na poziomie powyżej 3,3 w skali pięciostopniowej. Należy jednak zauważyć, że respondenci wyżej ocenili swoje postawy niż nabytą wiedzę.

2.4. Wyniki badań – oczekiwania pracodawców

Dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze oraz techniczno-technologiczne powodują nieustanne przeobrażenia na rynku pracy. Zanikają tradycyjne zawody i specjalności, a jednocześnie powstają nowe, odpowiadające aktualnym wyzwaniom i problemom.

Zmiany te implikują również ewolucję w zakresie wymagań kompetencyjnych stawianych przez pracodawców w procesie rekrutacji. Pracodawcy uczestniczący w badaniu wyrazili swoje oczekiwania wobec kluczowych kompetencji absolwentów, którzy w niedalekiej przyszłości zasilą rynek pracy. Oceny dokonywali w pięciostopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało „oczekuję w minimalnym stopniu”, a 5 – „oczekuję w maksymalnym stopniu”.

Oceny respondentów w odniesieniu do wiedzy absolwentów zawarto w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Oczekiwania pracodawców wobec wiedzy posiadanej przez absolwentów

Wiedza	Średnia	Mediana
Znajomość metod i technik motywowania innych, budowania relacji	3,96	4
Interdyscyplinarność	3,85	4
Znajomość procesów zachodzących w otoczeniu organizacji	3,83	4
Wiedza na temat zarządzania i ekonomii	3,79	4
Znajomość zasad funkcjonowania pracowników w organizacji	3,77	4
Znajomość trendów globalnych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	3,67	4
Znajomość zasad funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa	3,60	4
Znajomość metod wspomagających podejmowanie decyzji	3,50	4
Rozumienie relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi	3,46	3,5
Wiedza na temat metod i narzędzi cyfryzacji działalności przedsiębiorstw, cyberbezpieczeństwa oraz wykorzystania AI	3,46	3
Znajomość podstawowych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej	3,23	3
Podstawowa znajomość prawa pracy, prawa gospodarczego	3,17	3
Średnia ocen	3,61	

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie obszary wiedzy zostały ocenione przez pracodawców co najmniej na poziomie powyżej średniego (najniższa średnia ocena wynosiła 3,17), a ogólna średnia wyniosła 3,61. Respondenci oczekują od absolwentów przede wszystkim znajomości metod motywowania i budowania relacji, interdyscyplinarności oraz znajomości procesów zachodzących w otoczeniu organizacji (średnia powyżej 3,8). Może to wynikać z kluczowych trendów i zmian w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Wiedza na temat skutecznego motywowania i budowania relacji jest niezbędna do zwiększania efektywności zespołów, ograniczania rotacji pracowników oraz tworzenia innowacyjnych środowisk pracy. Interdyscyplinarność jest odpowiedzią na potrzebę elastyczności i stosowania przy rozwiązywaniu problemów biznesowych szerokiej, holistycznej perspektywy. Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, jest bardzo dynamiczne i niepewne; wiedza na temat zachodzących w nim procesów jest potrzebna, aby skutecznie interpretować zmieniające się warunki rynkowe i proponować odpowiednie rozwiązania. W dobie globalizacji, cyfryzacji i zmian społeczno-ekonomicznych to właśnie te obszary wiedzy decydują o sukcesie zawodowym oraz zdolności adaptacyjnej młodych pracowników. Mniejsze znaczenie pracodawcy przypisują tym obszarom, które ulegają ciągłym zmianom, jak na przykład znajomości prawa pracy i prawa gospodarczego oraz uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej. Nie jest to zaskakujące, ponieważ wiedza na ten temat szybko się dezaktualizuje. Skomplikowane regulacje prawno-administracyjne wymagają zatrudnienia prawników, doradców podatkowych oraz innych specjalistów lub korzystania z outsourcingu. W związku z tym pracodawcy wolą zatrudniać osoby, które posiadają wiedzę menedżerską, łączą różne jej obszary, znają zasady pracy w zespole oraz rozwiązywania problemów.

Tabela 2.7 prezentuje oczekiwania pracodawców wobec drugiej składowej kompetencji – umiejętności absolwentów.

Tabela 2.7. Oczekiwania pracodawców wobec posiadania przez studentów odpowiednich umiejętności

Umiejętności	Średnia	Mediana
Planowanie i organizowanie własnej pracy	4,63	5
Praca w grupie	4,58	5
Efektywne zarządzanie swoim czasem	4,58	5
Komunikowanie się z innymi oraz budowanie relacji	4,56	5
Krytyczne myślenie	4,27	4
Umiejętności cyfrowe	4,27	4
Pozyskiwanie danych i informacji z różnych źródeł, ich ocena i interpretacja oraz wykorzystywanie w praktyce	4,25	4
Ocena swojej wiedzy i osiągniętych wyników oraz dążenie do ich polepszenia	4,17	4
Podejmowanie decyzji oraz rozwiązywania złożonych problemów	4,08	4
Rozwiązywanie konfliktów	3,92	4
Ocena ryzyka	3,81	4
Praca w zespołach wirtualnych	3,73	4
Zdolności negocjacyjne	3,75	4
Praca w zespołach wielokulturowych	3,52	3,5
Średnia ocen	4,15	

Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania pracodawców względem umiejętności absolwentów są nieco wyższe niż w przypadku wiedzy – średnia ocen wyniosła 4,15. Do najwyższej ocenianych obszarów (średnia powyżej 4,5) należą: planowanie i organizowanie własnej pracy, efektywne zarządzanie własnym czasem, praca w grupie oraz komunikowanie się z innymi i budowanie relacji. Może to wynikać z faktu, że coraz więcej organizacji funkcjonuje w sposób projektowy, dlatego zdolność do samodzielnego i odpowiedzialnego działania oraz efektywnej pracy zespołowej jest niezwykle istotna. Umiejętności interpersonalne, takie jak klarowna komunikacja, aktywne słuchanie czy empatia, stanowią fundament sprawnej współpracy. Do najniżej ocenionych umiejętności należą te, które albo nie zawsze występują w codziennej praktyce (np. praca w zespołach wielokulturowych), albo mają charakter bardziej specjalistyczny (np. negocjacje, ocena ryzyka). Można zauważyć, że kluczowe znaczenie dla respondentów mają umiejętności miękkie.

Tabela 2.8 przedstawia oczekiwania pracodawców wobec trzeciej składowej kompetencji, czyli postaw absolwentów.

Tabela 2.8. Oczekiwania pracodawców wobec posiadania przez studentów odpowiednich postaw

Postawy	Średnia	Mediana
Odpowiedzialność	4,96	5
Sumienność	4,77	5
Gotowość do ciągłego uczenia się, rozwoju	4,58	5
Przestrzeganie zasad etyki i obowiązujących przepisów	4,54	5
Otwartość na zmiany i szybka adaptacja do zmian	4,44	5
Dążenie do rezultatów / samozaparcie	4,40	5
Odporność na stres	4,38	5
Elastyczność	4,33	5
Przedsiębiorczość, kreatywność, przejmowanie inicjatywy	4,31	4
Ciekawość, wnikliwość	4,21	4
Inteligencja emocjonalna	4,13	4
Średnia ocen	4,46	

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku postaw średnia wszystkich ocen wyniosła 4,46, co oznacza, że właśnie tej składowej kompetencji pracodawcy przypisują największą wagę. Najbardziej oczekiwane są odpowiedzialność i sumienność absolwentów (średnia ocena powyżej 4,7). Dla respondentów ważne jest, aby pracownik był godny zaufania, wywiązywał się z powierzonych obowiązków, brał odpowiedzialność za efekty swojej pracy oraz wykazywał się dbałością o jakość efektów pracy. Tak więc na pierwszych miejscach w hierarchii postaw znajdują się cechy związane z wiarygodnością, rzetelnością oraz etycznym zachowaniem. Wśród postaw uznanych przez badanych za mniej znaczące (średnia poniżej 4,3) znajdują się ciekawość, wnikliwość oraz inteligencja emocjonalna. Może to być związane z kontekstem organizacyjnym – w wielu przedsiębiorstwach na pierwszym planie stawia się stabilność i przestrzeganie zasad, natomiast kreatywność czy innowacyjność zależą od charakteru stanowiska. Z analizy odpowiedzi wynika, że respondenci wykazują silne zapotrzebowanie na odpowiedzialnych, sumiennych i uczciwych pracowników, którzy jednocześnie są otwarci na naukę i przestrzegają zasad etyki.

Podsumowując, można stwierdzić, że pracodawcy oczekują od absolwentów Wydziału Zarządzania przede wszystkim wiedzy niezbędnej do realizacji zadań menedżerskich, umiejętności samoorganizacji i pracy zespołowej oraz postawy odpowiedzialnej i sumiennej. Hipotezę 2 można więc uznać za potwierdzoną.

2.5. Wyniki badań – ocena luki kompetencyjnej

Aby ukazać różnice między oceną posiadanych kompetencji dokonaną przez studentów i oceną kompetencji oczekiwanych przez pracodawców, przeanalizowano zestawienie odpowiedzi obu grup respondentów.

W zestawieniu wzięto pod uwagę odpowiedzi wskazujące na występowanie konkretnych aspektów wiedzy, umiejętności i postaw w bardzo dużym stopniu (odpowiedzi 4 i 5). W tabeli 2.9 zawarto informacje dotyczące tego, jaki odsetek pracodawców uznaje poszczególne składowe wiedzy absolwentów za bardzo ważne oraz jaki odsetek studentów deklaruje opanowanie tej wiedzy na wysokim poziomie.

Tabela 2.9. Luka kompetencyjna w obszarze wiedzy (w % ogólnej liczby respondentów w grupie)

Wiedza	Pracodawcy	Studenci
Znajomość metod i technik motywowania innych, budowania relacji	69	60
Interdyscyplinarność	65	38
Znajomość procesów zachodzących w otoczeniu organizacji	69	47
Wiedza na temat zarządzania i ekonomii	63	34
Znajomość zasad funkcjonowania pracowników w organizacji	60	61
Znajomość trendów globalnych i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	54	43
Znajomość zasad funkcjonowania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa	54	46
Znajomość metod wspomagających podejmowanie decyzji	52	53
Rozumienie relacji zachodzących między podmiotami gospodarczymi	48	37
Wiedza na temat metod i narzędzi cyfryzacji działalności przedsiębiorstw, cyberbezpieczeństwa oraz wykorzystania AI	44	24
Znajomość podstawowych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej	42	46
Podstawowa znajomość prawa pracy, prawa gospodarczego	42	35

Źródło: opracowanie własne.

Największe różnice można zauważyć w przypadku wiedzy na temat zarządzania i ekonomii – jest ona ważna dla 63% przedsiębiorców, natomiast jej dobry poziom prezentuje jedynie 34% studentów. Także w przypadku interdyscyplinarności występuje dość duża rozbieżność – jej wysokiego poziomu oczekuje 65% pracodawców, natomiast posiada go jedynie 38% studentów. Znajomości procesów zachodzących w otoczeniu organizacji oczekuje 69% pracodawców, natomiast wysoki poziom tej wiedzy deklaruje 47% studentów. Najmniejsze różnice odnotowano w przypadku znajomości zasad funkcjonowania pracowników w organizacji (60% pracodawców wobec 61% studentów) oraz znajomości metod wspomagających podejmowanie decyzji (52% pracodawców wobec 53% studentów).

Tabela 2.10 zawiera informacje na temat rozbieżności w ocenach kompetencji w obszarze umiejętności, dokonanych przez pracodawców i studentów.

Tabela 2.10. Luka kompetencyjna w obszarze umiejętności (w % ogólnej liczby respondentów w grupie)

Umiejętności	Pracodawcy	Studenti
Komunikowanie się z innymi oraz budowanie relacji	96	64
Planowanie i organizowanie własnej pracy	94	64
Praca w grupie	94	77
Ocena swojej wiedzy i osiągniętych wyników oraz dążenie do ich polepszenia	94	62
Efektywne zarządzanie swoim czasem	90	56
Krytyczne myślenie	88	64
Umiejętności cyfrowe	81	65
Pozyskiwanie danych i informacji z różnych źródeł, ich ocena i interpretacja oraz wykorzystywanie w praktyce	80	66
Podejmowanie decyzji oraz rozwiązywania złożonych problemów	79	57
Rozwiązywanie konfliktów	67	60
Ocena ryzyka	65	51
Zdolności negocjacyjne	63	46
Praca w zespołach wirtualnych	60	58
Praca w zespołach wielokulturowych	50	44

Źródło: opracowanie własne.

Dane tabeli pokazują, że absolwenci powinni wykazać się wysokim poziomem wszystkich wymienionych umiejętności, ponieważ ma to istotne znaczenie dla przedstawicieli rynku pracy. W przypadku czterech typów umiejętności różnice między oczekiwaniami pracodawców a posiadaniem ich przez studentów były największe. Dla 90% pracodawców efektywne zarządzanie własnym czasem przez przyszłego pracownika jest bardzo ważne, natomiast dobrą znajomość tej umiejętności deklaruje 56% studentów. W przypadku umiejętności komunikowania się z innymi oraz budowania relacji 96% pracodawców oczekuje ich posiadania przez absolwentów w bardzo wysokim stopniu, natomiast deklaruje to 64% studentów. Podobna rozbieżność występuje w przypadku umiejętności oceny własnej wiedzy i osiąganych wyników oraz dążenia do ich poprawy (oczekuje jej 94% pracodawców, posiada 62% studentów). Kolejną pozycją charakteryzującą się dużą różnicą w ocenach jest zdolność do planowania i organizowania własnej pracy. Wysokiego jej poziomu oczekuje 94% pracodawców, natomiast deklaruje ten poziom 64% studentów. Niewielkie rozbieżności w ocenach respondentów z obu grup należy odnotować w przypadku umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz pracy w zespołach wielokulturowych i wirtualnych.

W tabeli 2.11 znajduje się zestawienie opinii pracodawców i studentów na temat ważności poszczególnych postaw.

Tabela 2.11. Luka kompetencyjna w obszarze postaw (w % ogólnej liczby respondentów w grupie)

Postawy	Pracodawcy	Studenci
Odpowiedzialność	100	82
Sumienność	96	70
Przestrzeganie zasad etyki i obowiązujących przepisów	96	71
Gotowość do ciągłego uczenia się, rozwoju	90	64
Dążenie do rezultatów / samozaparcie	88	54
Otwartość na zmiany i szybka adaptacja do zmian	85	63
Przedsiębiorczość, kreatywność, przejmowanie inicjatywy	85	55
Odporność na stres	85	38
Inteligencja emocjonalna	83	66
Ciekawość, wnikliwość	81	69
Elastyczność	79	73

Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych danych wynika, że pracodawcy przywiązują bardzo dużą wagę do postaw potencjalnych pracowników. Zdecydowana większość z nich w przypadku wszystkich wymienionych postaw udzieliła odpowiedzi 4 oraz 5. Zdecydowanie najważniejszą postawą jest odpowiedzialność w pracy. Największa różnica występuje w przypadku odporności na stres – dla 85% pracodawców jest to bardzo ważna postawa, natomiast jedynie 38% studentów deklaruje jej posiadanie na takim poziomie. Mniejsze, ale nadal istotne różnice występują w przypadku dążenia do rezultatów / samozaparcia (bardzo ważna postawa w opinii 88% pracodawców, deklarowana przez 54% studentów) oraz przedsiębiorczości, kreatywności i przejmowania inicjatywy (85% pracodawców oczekuje jej w dużym stopniu, natomiast 55% studentów deklaruje taki poziom). Niewielka różnica w ocenach występuje jedynie w przypadku elastyczności – jest to bardzo ważna postawa dla 79% pracodawców, natomiast 75% studentów podobnie ocenia jej posiadanie. W przypadku tego obszaru kompetencji można zauważyć większe rozbieżności między oczekiwaniami pracodawców a deklaracjami studentów niż w obszarach wiedzy i umiejętności.

Powyższe rozważania pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy 3 w jej pierwszej części – zdecydowanie więcej pracodawców oczekuje posiadania przez absolwentów wysokiego poziomu umiejętności i postaw niż wiedzy. Są jednak podstawy do odrzucenia tej hipotezy w drugiej części – studenci większą wagę przywiązują do postaw niż do wiedzy.

2.7. Podsumowanie i wnioski z badań

Przeprowadzone badania potwierdziły występowanie luki między poziomem kompetencji oczekiwanych przez pracodawców a rzeczywistymi kompetencjami studentów WZ PL. W każdym z analizowanych obszarów – wiedzy, umiejętności oraz postaw – pracodawcy deklarują wyższe wymagania, niż przyszli absolwenci oceniają poziom swojego przygotowania. Zidentyfikowano kompetencje najbardziej cenione przez przedstawicieli rynku pracy. Ważniejsze są dla nich określone postawy oraz praktyczne umiejętności niż wiedza teoretyczna. Większość studentów ocenia swoje kompetencje we wszystkich trzech analizowanych obszarach jako umiarkowanie wysokie.

Współczesny rynek pracy wymaga od absolwentów nie tylko solidnej wiedzy teoretycznej, lecz także zestawu umiejętności praktycznych i postaw, które ułatwiają płynne wejście w środowisko zawodowe. W celu skutecznego dopasowania kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy należy zachęcać studentów do aktywnego uczestnictwa w projektach akademickich, organizacji wydarzeń, wolontariacie czy działalności w kołach naukowych. Takie inicjatywy pozwalają rozwinąć nie tylko praktyczne umiejętności, ale także kształtują odpowiedzialność, odporność na stres i umiejętność radzenia sobie z porażkami – kluczowe cechy w rzeczywistych warunkach zawodowych. Podnoszeniu konkurencyjności absolwentów może sprzyjać zacieśnianie współpracy uczelni z biznesem. Rozbudowa programów staży i praktyk gwarantuje zdobycie cennego doświadczenia, a tym samym zwiększa szanse studentów na efektywne rozpoczęcie kariery zawodowej. Niezbędne są także regularne konsultacje z pracodawcami na temat efektów uczenia się oraz treści kształcenia. Na tej podstawie powinno się aktualizować programy nauczania, eliminując zbędne lub przestarzałe zagadnienia i wprowadzając tematy istotne dla pracodawców.

Biorąc pod uwagę nasilające się procesy globalizacji, cyfryzacji oraz zmiany społeczne, warto zwrócić szczególną uwagę na kształtowanie interdyscyplinarności. Ta kompetencja pozwala na łączenie wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin nauki lub praktyki w celu rozwiązywania złożonych problemów oraz uwzględniania różnorodnych perspektyw i doświadczeń.

Coraz częściej poszukuje się osób charakteryzujących się interdyscyplinarnością. Można ją kształtować dzięki elastycznym ścieżkom studiowania, oferując możliwość wyboru specjalizacji oraz zajęć realizowanych w ramach innych kierunków. Wartość praktyczną zajęć zdecydowanie zwiększa zapraszanie do współpracy przedstawicieli biznesu (np. w charakterze wykładowców gościnnych lub mentorów). Działania tego typu pomagają także studentom poznać realia funkcjonowania przedsiębiorstw. Zajęcia angażujące studentów w praktyczne projekty pozwalają rozwijać kreatywność i nieszablonowe podejście do problemów. Osobisty kontakt z doświadczonymi menedżerami i przedsiębiorcami wspiera rozwój indywidualnych predyspozycji oraz buduje poczucie pewności siebie w kontekście przyszłej kariery.

Bibliografia

- [1] Abas M.C., Imam O.A., *Graduates' Competence on Employability Skills and Job Performance*, "International Journal of Evaluation and Research in Education" 2016, 5(2), s. 119–125.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 241–242.
- [3] Baskiewicz N., Ożóg T., *Eliminacja luk kompetencyjnych jako podstawa kształtowania zespołów w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, 114, s. 37–49.
- [4] Czapla T.P., *Logika kształtowania kompetencji – porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, 6(954), s. 81–94.
- [5] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 95–109.
- [6] Jakubiak M., Sitko-Lutek A., *Wymogi kompetencyjne w perspektywie studentów i pracodawców*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, 2(167), s. 129–137.
- [7] Janowska A.A., Skrzek-Lubasińska M., *Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0.*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2019, 17(379), s. 57–71.
- [8] Kudęłko J., Żmija D., *Elastyczne formy zatrudnienia w dobie gospodarki 4.0*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2023, 67(1), s. 94–105.
- [9] Manpower Group, *Raport trendów 2023. Wynagrodzenia i rynek pracy*, <https://www.manpower.pl/pl/publikacje/raporty-rynku-pracy> (dostęp: 02.02.2024).
- [10] Przytuła S., *Kompetencje pracowników wobec wyzwań globalnego rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, 512, s. 194–205.
- [11] Słaboń E., *Kompetencje lidera w zespole wielokulturowym*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2019, 14(2), s. 43–52.
- [12] Turek D., *Kompetencje poszukiwane przez pracodawców – wyniki badań jakościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2019, 4(982), s. 59–76.
- [13] Twarowski B., *Wpływ luki kompetencyjnej na osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007, s. 66–77.
- [14] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [15] Wilsz J., *Przemiany cywilizacyjne w kontekście społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2012, 3(2), s. 82–88.
- [16] Wilsz J., *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009, s. 48.

- [17] World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2018*, Geneva 2018, <https://www3.weforum.org/docs/WEF.pdf> (dostęp: 05.02.2024).
- [18] Żukowska J., Kuźnar A., *Kompetencje absolwentów w oczach przyszłych pracodawców na przykładzie absolwentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, 52(2), s. 135–146.

3. Wyzwania związane z kierowaniem zespołami zróżnicowanymi ze względu na wiek

Barbara Mazur

ORCID: 0000-0003-2527-2603 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Kamil Klimek¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

3.1. Wprowadzenie

Współczesne miejsce pracy to środowisko, w którym spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń. Różnorodność wiekowa w miejscu pracy wpisuje się w szerszy kontekst orientacji przedsiębiorczej, zwłaszcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji.

Zróżnicowane doświadczenia, umiejętności i podejście do pracy przedstawicieli różnych pokoleń mogą przyczyniać się do wzrostu innowacyjności i skuteczniejszego rozwiązywania problemów. Jednocześnie efektywne zarządzanie różnorodnością wymaga odpowiednich kompetencji liderów, umiejętności budowania motywacji oraz kształtowania relacji opartych na współpracy

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Kamila Klimka, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

i wzajemnym szacunku. W ten sposób różnorodność może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Różnorodność wiekowa pracowników staje się nieuniknionym wyzwaniem dla menedżerów i liderów organizacji. Wpływa ona zarówno na dynamikę relacji międzyludzkich, jak i na efektywność pracy zespołowej. Jest ona jedną z wielu postaci różnorodności, stanowiącej charakterystyczny element współczesnych organizacji. Marilyn Loden oraz Judy B. Rosener, a także Edward E. Hubbard wyróżniają dwa główne wymiary różnorodności: podstawowy (wiek, płeć, narodowość itp.) oraz wtórny (religia, wykształcenie, miejsce zamieszkania itp.).² Natomiast Patricia Arredondo wskazuje na istnienie trzech wymiarów różnorodności: tożsamości pierwotnej (wiek, płeć, rasa, narodowość itp.), wtórnej (wykształcenie, status materialny, stan cywilny itp.) oraz organizacyjnej (zajmowane stanowisko, charakter pracy, zakres uprawnień decyzyjnych itp.).³ Wymiary te mają istotny wpływ na system wartości, percepcję, priorytety i doświadczenia pracowników. Zainteresowanie różnorodnością w organizacjach wynika z korzyści, jakie mogą z niej płynąć. Do korzyści tych należą m.in. poprawa innowacyjności, wzajemne uczenie się, lepsze zrozumienie zjawisk zachodzących w organizacji, lepsze dopasowanie do oczekiwań różnych grup interesariuszy, w szczególności klientów i potencjalnych pracowników, a także budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez synergię różnic. Jednakże różnorodność, którą nazywa się niekiedy mieczem obosiecznym, poza korzyściami, niesie ze sobą określone zagrożenia. Pośród podstawowych zagrożeń związanych z różnorodnością w organizacjach wymienia się brak wiedzy na temat zarządzania różnorodnością, brak znajomości dobrych praktyk w tym zakresie, brak wiedzy dotyczącej przepisów prawnych związanych z równym traktowaniem w miejscu pracy, brak rozwiązań (formalnych i nieformalnych) przeciwdziałających nierównemu traktowaniu w miejscu pracy oraz brak przygotowania kadry zarządzającej średniego szczebla w zakresie wdrażania zarządzania różnorodnością. Wiele

² M. Loden, J.B. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood, IL, Business One Irwin, Homewood, IL, 1991; E.E. Hubbard, *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, Amherst, HRD Press, Amherst, MA, 2004.

³ P. Arredondo, *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, London 1996, s. 8.

korzyści wynikających z różnorodności, takich jak satysfakcja klientów, lepszy klimat organizacyjny i wzrost kapitału intelektualnego, ma charakter niematerialny. Paul A. Wilson wskazuje, że różnorodność sprzyja podejmowaniu racjonalnych decyzji. Jednak stereotypy, uprzedzenia, brak wiedzy na temat zarządzania różnorodnością oraz niewystarczające przygotowanie kierownictwa utrudniają wykorzystanie tych zalet, prowadząc do problemów takich jak zwiększona niepewność i trudności komunikacyjne⁴.

Zarządzanie różnorodnością, obejmujące planowanie, organizowanie, kierowanie i wspieranie różnorodności, ma na celu poprawę efektywności indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej. Podkreśla ono znaczenie strategii i programów szkoleniowych, które uwzględniają różnorodne doświadczenia i pochodzenie pracowników. Taylor H. Cox Jr. dodaje, że zarządzanie różnorodnością polega na tworzeniu systemów i praktyk maksymalizujących korzyści oraz minimalizujących zagrożenia wynikające z różnorodności, poprzez łączenie misji organizacji, kultury oraz pracowników⁵. Skuteczne zarządzanie różnorodnością przejawia się w środowisku, w którym każdy pracownik czuje się akceptowany i doceniany. Jak pokazują badania, ważne jest zarządzanie różnicami, zwłaszcza wynikającymi z zajmowanego stanowiska, co wpływa na postrzeganie organizacji⁶. Kompetencje i motywacja pracowników, a także relacje między nimi, pozostają pod wpływem skutecznego zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie⁷.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wyzwań i korzyści związanych z zarządzaniem zespołami wielopokoleniowymi. Przyjęto założenie, że zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami zgodnie z koncepcją zarządzania różnorodnością ma znaczący wpływ na efektywność pracy, innowacyjność i satysfakcję zawodową pracowników. Założono również, że odpowiednie strategie

⁴ P.A. Wilson, *Cultural diversity: An organizational asset*, "Public Manager" 1994, 23(3), s. 27–30.

⁵ T.H. Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco 1993.

⁶ K. Gadomska-Lila, *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, 45(3), s. 58–60.

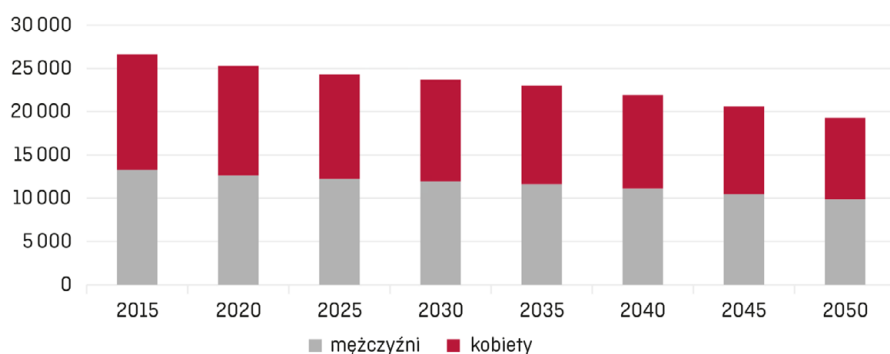
⁷ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, 4, s. 101–116.

zarządzania mogą zminimalizować potencjalne konflikty międzypokoleniowe i zwiększyć korzyści wynikające z różnorodności.

3.2. Różnorodność wiekowa w miejscu pracy

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej napotykają trudności w rekrutacji pracowników, co jest wynikiem procesu starzenia się społeczeństwa. Proces ten jest z kolei spowodowany rozwojem medycyny, który przyczynia się do wydłużenia średniej długości życia, oraz spadkiem liczby urodzeń. W rezultacie następuje pogorszenie relacji liczby osób w wieku produkcyjnym do liczby ludności nieaktywnej zawodowo.

Polska notuje jeden z najniższych wskaźników dzietności w Europie, przy jednoczesnym systematycznym wydłużaniu się średniego wieku życia Polaków. Prognozy demograficzne przewidują spadek liczby ludności o 4,5 miliona do 2050 roku, przy systematycznym wzroście liczby osób w wieku 60 lat i powyżej. Odsetek osób w tej grupie wiekowej wzrośnie do ponad 40% ogółu ludności w 2050 roku. W rezultacie podaż pracy w Polsce w 2050 roku będzie o około 30% mniejsza niż obecnie. Prezentację zjawiska zmniejszania się populacji w wieku produkcyjnym w Polsce przedstawiono na wykresie 3.1.



Wykres 3.1. Zmniejszanie się populacji w wieku produkcyjnym, tj. 15–65 lat, w Polsce, do 2050 roku. Prognoza liczby ludności w wieku 15–65 lat (w tys.)

Źródło: A. Kielczewska, P. Lewandowski, *Starzenie się ludności a podaż pracy w Polsce w horyzoncie roku 2050*, [w:] *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, red. P. Lewandowski, J. Rutkowski, Przedstawicielstwo Unii Europejskiej w Polsce, Warszawa 2020, s. 12.

Zmieniająca się struktura oraz wielkość zasobów pracy prowadzą do stopniowego powstawania niedoborów na rynku pracy, które na początku najczęściej mają charakter jakościowy. Oznacza to brak możliwości znalezienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Wraz z pogłębianiem się niekorzystnych tendencji demograficznych obserwowane są także niedobory ilościowe, oznaczające ogólny brak wystarczającej liczby osób chętnych oraz zdolnych do podjęcia zatrudnienia, niezależnie od dopasowania podaży pod względem poszukiwanej wiedzy i umiejętności. Brak odpowiednich kandydatów staje się kluczową barierą w rozwoju przedsiębiorstw. Oznacza to konieczność otwierania się pracodawców na zatrudnianie starszych pracowników. Trend zachęcania do pozostawiania w pracy mimo osiągnięcia wieku emerytalnego jest coraz bardziej widoczny na rynku europejskim. W wielu krajach wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników wzrasta w wyniku reform mających na celu przedłużenie okresu aktywności zawodowej. W Polsce nadal istnieje przekonanie, że pracownicy po osiągnięciu określonego wieku stają się mniej produktywni, mniej użyteczni w pracy, gorzej radzą sobie z nowoczesnymi technologiami i trudniej odnajdują się w szybko zmieniającym się środowisku. Jednocześnie na rynek pracy wchodzi coraz młodsze pokolenia, wychowane w świecie nowoczesnych technologii, takich jak smartfony, tablety i media społecznościowe. W rezultacie mamy obecnie do czynienia ze zróżnicowanymi grupami wiekowymi, które mają odmienne podejście do pracy, różnie rozumieją własny rozwój, poświęcenie na rzecz pracodawcy oraz lojalność wobec niego. Wykorzystanie tej różnorodności wiekowej oraz stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę między przedstawicielami różnych generacji stanowią dla pracodawców istotne wyzwanie zarządcze⁸.

Wielu badaczy organizacji zajmuje się problematyką różnorodności w organizacji, analizując ją zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. Należy do nich Magdalena Zając, która porusza kwestię zarządzania wiekiem, uznając, że odnosi się ono do promowania kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów wynikających ze zmian demograficznych

⁸ A.E. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, „Journal of Modern Science” 2024, 55(1), s. 515–533.

w miejscu pracy⁹. W kontekście organizacyjnym zarządzanie wiekiem jest postrzegane jako element zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w zakresie zarządzania różnorodnością. Polega ono na podejmowaniu różnorodnych inicjatyw mających na celu efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich poprzez uwzględnianie potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Zarządzanie różnorodnością wiekową obejmuje szereg działań mających na celu rozwój całej organizacji, jak również dostosowanie jej planów i celów do potrzeb indywidualnych pracowników na każdym szczeblu¹⁰. Jest ono istotne, ponieważ współczesne miejsce pracy charakteryzuje się większą różnorodnością wiekową pracowników niż kiedykolwiek wcześniej. Zmiany demograficzne, takie jak niska dzietność, wydłużająca się długość życia oraz reformy emerytalne, prowadzą do coraz większej różnorodności wiekowej w miejscach pracy. Przedsiębiorstwa, które potrafią efektywnie zarządzać tak zróżnicowaną siłą roboczą, mogą zyskać na konkurencyjności i innowacyjności, korzystając z bogactwa doświadczeń, wiedzy i perspektyw, jakie wnoszą pracownicy w różnym wieku¹¹.

Dotychczasowe badania i analizy dowodzą, że pokolenia funkcjonujące w strukturach organizacyjnych znacznie różnią się między sobą. Im więcej generacji funkcjonuje w organizacji, tym większe wyzwania stoją przed kadrą zarządzającą. Sprawia to, że różnorodność pokoleniowa w miejscu pracy wymaga od menedżerów znajomości specyficznych potrzeb, wartości, oczekiwań, podejścia do pracy oraz metod nauki i zdobywania wiedzy charakterystycznych dla poszczególnych generacji. Inwestycja w zrozumienie tych aspektów może przynieść korzyści, takie jak zwiększenie efektywności pracy, lepsze funkcjonowanie zespołu, umiejętne korzystanie przez starsze pokolenia z nowoczesnych technologii oraz wykorzystywanie przez młodsze pokolenia doświadczenia starszych pracowników.

⁹ M. Zając, *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2014, 15, s. 28.

¹⁰ Ibidem, s. 28.

¹¹ S.A. Boehm, F. Kunze, *Age diversity and age climate in the workplace*, [w:] *Aging workers and the employee-employer relationship*, red. P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij, D.M. Rousseau, Springer International Publishing, Cham 2014.

Menedżerowie zarządzający zespołami wielopokoleniowymi muszą stawić czoła licznym wyzwaniom. Niezrozumienie potrzeb, podobieństw i różnic między pracownikami może prowadzić do nieporozumień, konfliktów, rezygnacji z pracy i spadku motywacji. Kluczowym wyzwaniem dla menedżera jest identyfikacja generacji, do której należy dany pracownik, co pozwala lepiej rozumieć jego mocne i słabe strony, wspierać rozwój oraz motywację, a także przewidywać jego zachowania i potrzeby.

Menedżerowie odgrywają również istotną rolę w planowaniu zatrudnienia. Na tym etapie ważne jest precyzyjne opisanie stanowiska pracy i odpowiednie sformułowanie ogłoszenia rekrutacyjnego, które powinno podkreślać pożądane kompetencje, przy jednoczesnym unikaniu jakiegokolwiek sugestii dyskryminacji wiekowej. Ogłoszenia powinny być dostępne w miejscach, które docierają do różnych grup wiekowych. Ponadto menedżerowie odpowiedzialni za rekrutację powinni posiadać wiedzę z zakresu zarządzania wiekiem, aby ich decyzje personalne były zgodne z polityką organizacji. W skrócie menedżerowie muszą wykazywać się zrozumieniem i umiejętnością zarządzania różnorodnością pokoleniową, co wymaga ciągłego doskonalenia się w zakresie potrzeb i oczekiwań pracowników należących do różnych generacji. Dzięki temu mogą tworzyć harmonijne i efektywne zespoły, które czerpią korzyści z unikalnych umiejętności i doświadczeń każdej generacji¹².

Zarządzanie różnorodnością w firmie przynosi wiele wymiernych korzyści, które wpływają zarówno na jej rozwój, jak i na zadowolenie pracowników. Różnorodność w firmie stanowi impuls do generowania innowacyjnych pomysłów. Zespół składający się z osób o różnych poglądach, doświadczeniach i sposobach myślenia jest bardziej skłonny do wypracowywania nowatorskich rozwiązań. W homogenicznym środowisku istnieje ryzyko stagnacji i powielania utartych schematów, co może hamować innowacyjność. Praca w różnorodnym zespole umożliwia pracownikom uczenie się od siebie nawzajem. Różnice kulturowe, religijne i światopoglądowe wpływają na różnorodne podejścia do rozwiązywania problemów i wykonywania zadań. Dzięki temu pracownicy

¹² M. Cichorzewska, B. Mazur, A. Niewiadomska, E. Sobolewska-Poniedziałek, K. Zimnoch, B. Ziółkowska, *Zarządzanie wiekiem: aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015, s. 72.

mogą wymieniać się nie tylko wiedzą merytoryczną, ale także praktycznymi umiejętnościami, co prowadzi do ich wszechstronnego rozwoju. Atmosfera w pracy, w której wszyscy czują się docenieni i szanowani, sprzyja efektywności. Pracownicy, którzy mają poczucie, że są wartościowymi członkami zespołu i że ich praca jest uznawana, chętniej angażują się w swoje obowiązki. Eliminowanie dyskryminacji oraz docenienie różnorodności wpływają na lojalność i motywację pracowników. Otwarte i różnorodne środowisko pracy przyciąga utalentowane i kreatywne osoby, które chcą realizować swoje pomysły. Umiejętność wykorzystania różnorodnych talentów przyczynia się do maksymalizacji zysków firmy, ponieważ różnorodne podejścia i umiejętności pozwalają na lepsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych. Firmy, które stawiają na różnorodność, mają większą szansę na osiągnięcie pozycji lidera na rynku. Różnorodne zespoły są bardziej elastyczne i lepiej rozumieją potrzeby różnych grup klientów, co przekłada się na lepszą obsługę i większą satysfakcję klientów¹³. Przykładem mogą być firmy z listy Fortune, z których 75% posiada programy zarządzania różnorodnością. Różnorodny zespół pracowników lepiej odpowiada na potrzeby zróżnicowanych klientów. Lepsze zrozumienie oczekiwań klientów pozwala na tworzenie produktów i usług, które lepiej spełniają ich potrzeby, co zwiększa konkurencyjność firmy. Dobra opinia pracowników o firmie jest kluczowa dla budowania jej reputacji. Zadowoleni pracownicy, którzy pracują w przyjaznym i niedyskryminującym środowisku, stanowią najlepszą rekomendację dla przyszłych pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych. Zarządzanie różnorodnością może prowadzić do obniżenia kosztów związanych z absencją i rotacją pracowników. Zadowoleni pracownicy rzadziej odchodzą z firmy, co zmniejsza koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników. Przestrzeganie prawa antidyskryminacyjnego jest istotnym czynnikiem w zarządzaniu różnorodnością. Świadomość pracowników dotycząca ich praw rośnie, co sprawia, że firmy muszą dostosowywać się do przepisów, aby uniknąć kosztów sądowych

¹³ A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, *Firma = różnorodność*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 23.

i utraty reputacji. Wprowadzenie polityki różnorodności pozwala firmie w pełni wykorzystać potencjał rynkowy zasobów ludzkich¹⁴.

Podsumowując, zarządzanie różnorodnością nie tylko sprzyja tworzeniu innowacyjnych rozwiązań i lepszemu zrozumieniu klientów, lecz także przyczynia się do budowania pozytywnej atmosfery pracy i reputacji firmy. Chociaż trudno bezpośrednio zmierzyć wpływ różnorodności na zyski finansowe, koszty wynikające z jej braku mogą być znaczne. Pracodawcy, którzy rozwijają programy zarządzania różnorodnością, zyskują lojalnych pracowników i konkurencyjność na rynku, co jest kluczowe zarówno w okresach prosperity, jak i kryzysu¹⁵.

Rozumienie uwarunkowań demograficznych, historycznych i gospodarczych, które kształtują rynek pracy, jest kluczowe dla zarządzania wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Każde pokolenie wnosi unikalne doświadczenia i aspiracje, co wyraża się w różnorodnych wartościach, podejściu do pracy i hierarchii potrzeb. Dostosowanie się do tych różnic jest niezbędne, aby organizacje mogły w pełni wykorzystać potencjał swoich pracowników. Na współczesnym rynku pracy można wyróżnić następujące grupy wiekowe: *baby boomers*, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z oraz pokolenie Alfa. Największą część pracowników stanowią reprezentanci pokoleń X, Y oraz Z.

Pokolenie X obejmuje osoby urodzone między 1965 a 1980 rokiem. Dorastały one w czasach realnego socjalizmu, co miało istotny wpływ na ich podejście do pracy i życia. Są sumiennymi pracownikami, ceniącymi stabilność i hierarchię, choć ich lojalność wobec pracodawcy jest mniejsza niż w przypadku pokolenia *baby boomers*, lecz większa niż w przypadku pokoleń Y i Z. Pokolenie X trzyma się ustalonych reguł i porządku, preferując sekwencyjność działań i unikając wielozadaniowości. Wchodziło ono na rynek pracy w okresie transformacji ustrojowej, co sprawia, że ceni renomowanych pracodawców i stabilne zatrudnienie, często kosztem mniej korzystnych warunków pracy. W odniesieniu do tego pokolenia status jest silnie powiązany z wysokością zarobków, a podejście do pracy charakteryzuje się wysokimi standardami zawodowymi, samodzielnością w podejmowaniu decyzji oraz

¹⁴ Ibidem, s. 31.

¹⁵ Ibidem, s. 24.

uznaniem i szacunkiem dla autorytetu przełożonych. Jego przedstawiciele są mniej asertywni, a pewność siebie młodszych pokoleń może ich irytować. Oczekują corocznych rozmów oceniających, które wpływają na premie, podwyżki i awanse. Obecnie dominują na rynku pracy, wspierani przez pokolenie *baby boomers*, ale przyszłość może należeć do pokoleń Y i Z, dla których priorytetem jest życie osobiste oraz realizacja własnych ambicji¹⁶.

Pokolenie Y, zwane także milenialsami, obejmuje osoby urodzone między 1980 a 1995 rokiem. Ich dorastanie przypada na przełom wieków, co wpłynęło na ich mentalność i podejście do pracy. Wychowywani w zreformowanym systemie edukacji, w erze globalizacji i powszechnego dostępu do internetu, reprezentanci tego pokolenia są dobrze wykształceni, biegli w nowych technologiach i mają wysokie poczucie własnej wartości. Ich oczekiwania zawodowe są wysokie, a brak cierpliwości i pokory często charakteryzuje ich podejście do pracy. Milenialsi cenią równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, preferując pracę zdalną i elastyczne godziny pracy. Są przyzwyczajeni do odbierania wielu bodźców jednocześnie, co przekłada się na ich wysoką efektywność i tempo pracy. Cenią przyjazną atmosferę w pracy, możliwości szkoleń i rozwoju, a także unikają pracy w nadgodzinach i ostrej rywalizacji. Kwestionują tradycyjne autorytety i nie przywiązują wagi do długoterminowych umów, co sprawia, że pozyskanie ich lojalności jest trudne. Oczekują bieżącej informacji zwrotnej i poszukują przede wszystkim możliwości rozwoju oraz realizacji ciekawych projektów¹⁷.

Pokolenie Z obejmuje osoby urodzone po 1995 roku, które stosunkowo niedawno weszły na rynek pracy. Jego przedstawiciele, wychowani w erze cyfrowej, są biegłymi użytkownikami nowych mediów i technologii, które stanowią ich naturalne środowisko. Preferują grafikę, hipertekst i multimedia, a informacji poszukują głównie w Internecie. Cechuje ich wielozadaniowość

¹⁶ J. Górecka, *Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym – na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Praca magisterska, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2020, s. 46; <https://repositorium.wsb-nlu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/aedb1edb-b7c3-45f9-9309-91d-3de3889f2/content> (dostęp: 14.06.2024); A.E. Krawczyk, *Zarządzanie wielopokoleniowym...*, op. cit., s. 521–526.

¹⁷ Ibidem, s. 524–525.

i niechęć do rutyny; poszukują różnorodności i szybkiego rozwoju zawodowego bez długotrwałego budowania kariery. Pokolenie to jest mobilne, zna języki obce i chętnie angażuje się w międzynarodowe projekty. Ceni swobodę i elastyczność, dlatego przewiduje się, że wielu z jego reprezentantów będzie pracować zdalnie. W pracy oczekują częstych i konsekwentnych informacji zwrotnych oraz elastyczności w dostosowywaniu czasu pracy do indywidualnych potrzeb¹⁸.

Zarządzanie zespołem złożonym z pracowników należących do różnych pokoleń stanowi duże wyzwanie dla współczesnych menedżerów¹⁹. Każde pokolenie ma inne oczekiwania, preferencje i sposób komunikacji, co wymaga od menedżerów elastycznego podejścia. Niemniej jednak wszystkie pokolenia oczekują partnerskiego traktowania opartego na wzajemnym zaufaniu i szacunku, a także możliwości samorealizacji i satysfakcji z pracy. Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim wymaga świadomości i dostosowania strategii komunikacyjnych oraz motywacyjnych do potrzeb różnych grup wiekowych. Uznaje się, że jest to złożone zadanie, ale może przynieść korzyści w postaci wykorzystania różnorodnych umiejętności, doświadczeń i perspektyw, które każda generacja wnosi do organizacji²⁰.

Konflikty są nieodłączną częścią życia organizacyjnego i zespołowego. Skuteczne rozpoznawanie i zarządzanie nimi jest kluczową umiejętnością menedżera. Aby skutecznie kierować konfliktem, potrzebna jest zarówno wiedza teoretyczna, która pomaga zrozumieć jego źródła i dynamikę, jak i praktyczne doświadczenie. Konflikt, jako naturalne zjawisko, nie zawsze musi mieć charakter negatywny, lecz może przyczynić się do wzrostu efektywności grupy. Konflikty międzypokoleniowe w środowisku pracy są coraz bardziej powszechne i zrozumienie ich przyczyn jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Przykładem może być sytuacja, w której starszy pracownik krytykuje młodszego kolegę za stosowanie innej metody, mimo że metoda ta jest skuteczna w praktyce. Alternatywnie młodszy

¹⁸ Ibidem, s. 526.

¹⁹ A. Kruk, *Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym*, <https://leanpassion.pl/blog/zarzadzanie-zespolem-wielopokoleniowym/> (dostęp: 21.05.2024).

²⁰ Ibidem, s. 427.

pracownik może zwracać uwagę starszemu koledze, twierdząc, że jego sposób działania jest bardziej efektywny. Tego typu różnice w podejściu mogą prowadzić do napięć i nieporozumień. Kiedy takie sytuacje eskalują, mogą przerodzić się w poważne konflikty, które w konsekwencji zakłócają funkcjonowanie całego zespołu. Różnice w postrzeganiu tych samych sytuacji przez przedstawicieli różnych pokoleń często stanowią źródło tego typu konfliktów.

Konflikty międzypokoleniowe mogą być ilustrowane poprzez codzienne sytuacje, takie jak korzystanie z telefonu podczas krótkiej przerwy po wykonaniu zadania. Dla przedstawicieli pokolenia *baby boomers*, wychowanych w duchu ciężkiej pracy, taka przerwa może być postrzegana jako marnowanie czasu. Pokolenie X może preferować spędzanie tej przerwy na rozmowach ze współpracownikami. Natomiast mileniałsi, czyli przedstawiciele pokolenia Y, mogą korzystać z telefonów w tym czasie bez obaw, podobnie jak przedstawiciele pokolenia Z, którzy często są zdziwieni, że ktoś nie korzysta ze smartfona podczas wykonywania obowiązków. Taka różnorodność pokoleniowa wymaga od menedżerów wysokich kompetencji w zakresie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.

Konflikty międzypokoleniowe mogą dotyczyć różnych aspektów pracy, jednak niektóre kwestie są szczególnie podatne na spory. Do najczęstszych należą:

- *Sposób komunikacji*: starsze pokolenia preferują bezpośrednie rozmowy i są nieufne wobec mediów społecznościowych. Młodsze pokolenia, takie jak Y i Z, preferują szybką i wygodną komunikację, często za pośrednictwem mediów społecznościowych.
- *Równowaga między pracą a życiem prywatnym (work-life balance)*: starsi pracownicy uznają nadgodziny za obowiązującą normę. Młodszy wola nie poświęcać czasu prywatnego na pracę i mogą odkładać realizację zadań na kolejny dzień.
- *Motywacja i zachęty*: przedstawiciele pokolenia *baby boomers* oraz pracownicy pokolenia X preferują podwyżki finansowe. Młodsze pokolenia, takie jak pokolenie Y i Z, bardziej niż tego rodzaju zachęty cenią możliwości rozwoju oraz szkoleń.
- *Przywiązanie do pracodawcy*: starsze pokolenia często przepracowują całe życie u jednego pracodawcy. Młodszy pracownicy natomiast łatwiej zmieniają pracodawcę, jeśli otrzymają bardziej atrakcyjną ofertę.

Efektywne zarządzanie konfliktami międzypokoleniowymi wymaga świadomości różnic pokoleniowych oraz umiejętności ich konstruktywnego rozwiązywania. Zespoły świadome tych różnic radzą sobie z nimi lepiej, co prowadzi do ograniczenia liczby konfliktów. Ważne jest budowanie świadomości i integrowanie zespołów poprzez szkolenia i regularne spotkania. W przypadku pojawienia się konfliktu menedżer powinien interweniować bezzwłocznie. Na wczesnym etapie konfliktu warto zorganizować spotkanie, na którym skonfliktowane strony mogą przedstawić swoje argumenty i zrozumieć różnice wynikające z odmiennych doświadczeń pokoleniowych. Jeśli konflikt jest zaawansowany, konieczne jest przeprowadzenie rozmowy z całym zespołem. Kluczowe jest, aby nie ignorować takich sporów i dostrzegać w różnicach pokoleniowych szanse na rozwój, a nie zagrożenia²¹.

3.3. Założenia metodyczne badań

Problem badawczy został zdefiniowany w formie pytania: jakie są doświadczenia i wyzwania związane z kierowaniem zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz jakie strategie zarządzania są najbardziej efektywne w kontekście motywowania i radzenia sobie z konfliktami w takich zespołach?

Cele badawcze zostały wyznaczone w następujący sposób:

- zidentyfikowanie doświadczeń kierowników w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo;
- analiza wyzwań związanych z różnicami w stylach pracy i komunikacji między pokoleniami;
- określenie różnic w podejściu do pracy i oczekiwaniach między poszczególnymi grupami wiekowymi;
- ocena korzyści i wyzwań wynikających z różnorodności wiekowej w zespole;

²¹ *Konflikty międzypokoleniowe – jak je rozwiązywać?*, <https://www.kreator-szkolenia.pl/blog/rozwoj-osobisty/konflikty-miedzypokoleniowe-jak-je-rozwiazywac/> (dostęp: 14.06.2024).

- identyfikacja strategii motywacyjnych oraz sposobów radzenia sobie z konfliktami stosowanych w zespołach zróżnicowanych wiekowo;
- analiza stylów zarządzania i kompetencji niezbędnych do efektywnego kierowania zespołami zróżnicowanymi wiekowo.

Teza przyjęta w badaniu zakłada, że zarządzanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo wymaga od kierowników umiejętności komunikacyjnych oraz zrozumienia potrzeb poszczególnych grup wiekowych, a także że największym wyzwaniem jest pogodzenie różnic w stylach pracy i komunikacji. Wprowadzenie skutecznych strategii motywacyjnych i zarządzania konfliktami, opartych na indywidualnym podejściu i docenianiu osiągnięć, może znacząco poprawić współpracę i efektywność zespołów, a demokratyczny styl zarządzania jest najbardziej efektywny w kontekście pracy z różnymi pokoleniami. Aby sprecyzować kierunek badań sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza 1.** Największą korzyścią płynącą z różnorodności wiekowej grupy jest lepsze rozwiązywanie problemów i wyższy poziom twórczości. Najczęstszymi wyzwaniami są różnice w stylach pracy i komunikacji.
- **Hipoteza 2.** Technologiczna biegłość i motywacje zawodowe w największym stopniu różnicują grupy wiekowe. Oczekiwania dotyczące równowagi między życiem zawodowym a osobistym oraz kompetencje związane z nowoczesnymi technologiami w największym stopniu różnicują pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia.
- **Hipoteza 3.** Różnorodność wiekowa w największym stopniu przyczynia się do lepszego rozwiązywania problemów i rozwoju twórczości. Preferencje dotyczące określonych narzędzi komunikacyjnych i brak wzajemnego zrozumienia stanowią najczęstsze wyzwania komunikacyjne.
- **Hipoteza 4.** Indywidualne podejście i docenianie osiągnięć to najczęściej stosowane metody motywowania. Otwarta komunikacja i promowanie współpracy to najczęściej stosowane strategie radzenia sobie z konfliktami.
- **Hipoteza 5.** Demokratyczny styl zarządzania jest najczęściej stosowany w odniesieniu do wszystkich pokoleń. Technologiczna biegłość i tworzenie przyjemnej atmosfery są kluczowe dla pokolenia Z, natomiast doświadczenie zawodowe i mentorstwo mają szczególne znaczenie dla pokolenia X, a w przypadku pokolenia Y kluczowe są technologiczna biegłość oraz bezpośrednia komunikacja.

Obraną techniką badawczą jest wywiad osobisty. Jest to forma wywiadu wykorzystująca wcześniej przygotowany kwestionariusz. W naukach społecznych wywiad jest procesem, podczas którego ankieter oddziałuje na respondenta za pomocą pytań, skłaniając go do udzielania odpowiedzi istotnych z punktu widzenia problemu badawczego. Ponadto wywiad pozwala na jednoczesne stosowanie innej metody badawczej, jaką jest obserwacja²².

Wywiad kwestionariuszowy jest skuteczny, gdy prowadzący wie, które aspekty diagnozy wymagają pogłębienia, lub gdy poszukuje inspiracji do rozwinięcia procesu wśród określonych grup objętych konsultacjami. Można go sobie najlepiej wyobrazić jako rozmowę z przedstawicielami konkretnych grup, do których jest kierowany. Jednak rozmowa ta nie powinna polegać na prostym przepytывaniu respondentów za pomocą zestawu pytań. Ważne jest stworzenie komfortowej atmosfery, która umożliwia swobodne dzielenie się opiniami w kontekście badanego procesu²³.

Wywiad jest metodą badania ustnych opinii specjalistów, polegającą na bezpośredniej rozmowie badacza z respondentem. W porównaniu z ankietą wywiad umożliwia swobodne wyjaśnienie wątpliwości, lecz jest bardziej czasochłonny. Przygotowanie wywiadu obejmuje opracowanie zestawu pytań do przeprowadzenia rozmowy z wybranymi osobami. Kluczowe jest przedstawienie celu wywiadu, podkreślenie znaczenia opinii respondentów oraz formułowanie jasnych i zwięzłych, logicznie ułożonych pytań. Istotność wywiadu zależy nie tyle od liczby, co od jakości pytań. Podczas rozmowy należy unikać zbyt sugestyjnych pytań oraz wyrażania osobistych opinii, a także wymuszania odpowiedzi od respondentów, którzy mogą być niechętni ich udzieleniu²⁴.

²² M. Żelazo, *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 2(6), s. 222–238.

²³ *Techniki: Wywiad kwestionariuszowy (ankieta od-drzwi-do-drzwi)*, <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/wywiad-kwestionariuszowy-ankieta-od-drzwi-do-drzwi> (dostęp: 18.06.2024).

²⁴ *Metody, techniki i narzędzia badawcze – badania ankietowe i wywiad*, <http://www.dokktoraty.pl/metody-techniki-narzedzia-badawcze-badania-ankietowe-wywiad> (dostęp: 18.06.2024).

Na potrzeby niniejszego badania wybrano metodę wywiadu z kilku powodów. Przede wszystkim wywiad jest formą rozmowy kierowanej, która umożliwia badaczowi uzyskanie szczegółowych informacji bezpośrednio od respondentów. Taka interakcja pozwala na zadawanie precyzyjnych pytań i uzyskiwanie odpowiedzi, które mogą być kluczowe dla realizacji celów badawczych. Ponadto podczas wywiadu badacz ma możliwość wpływania na przebieg rozmowy, co może prowadzić do głębszego zrozumienia badanego problemu. Wywiad w naukach społecznych jest również postrzegany jako proces, w którym ankieter oddziałuje na respondenta poprzez pytania, co sprzyja rozwiązywaniu problemów badawczych. Co więcej, metoda wywiadu jest wszechstronna i umożliwia jednocześnie stosowanie innych technik badawczych, takich jak obserwacja. Dzięki temu badacz może gromadzić dane nie tylko z odpowiedzi słownych, ale także z obserwacji zachowań i reakcji respondentów, co wzbogaca zebrane informacje i zwiększa ich wiarygodność. Wszystkie te zalety sprawiają, że metoda wywiadu jest niezwykle cenna w badaniach, oferując zarówno głębię, jak i szeroki zakres danych potrzebnych do dokładnej analizy badanego problemu.

Procedura badawcza składa się z czterech etapów:

- **Etap 1** – przygotowanie celu badań oraz jego sprecyzowanie poprzez pytania badawcze oraz hipotezy;
- **Etap 2** – przygotowanie pytań ankietowych, które będą zadawane podczas wywiadów;
- **Etap 3** – przeprowadzenie wywiadów z kierownictwem wybranych przedsiębiorstw;
- **Etap 4** – analiza wyników badań oraz ich interpretacja.

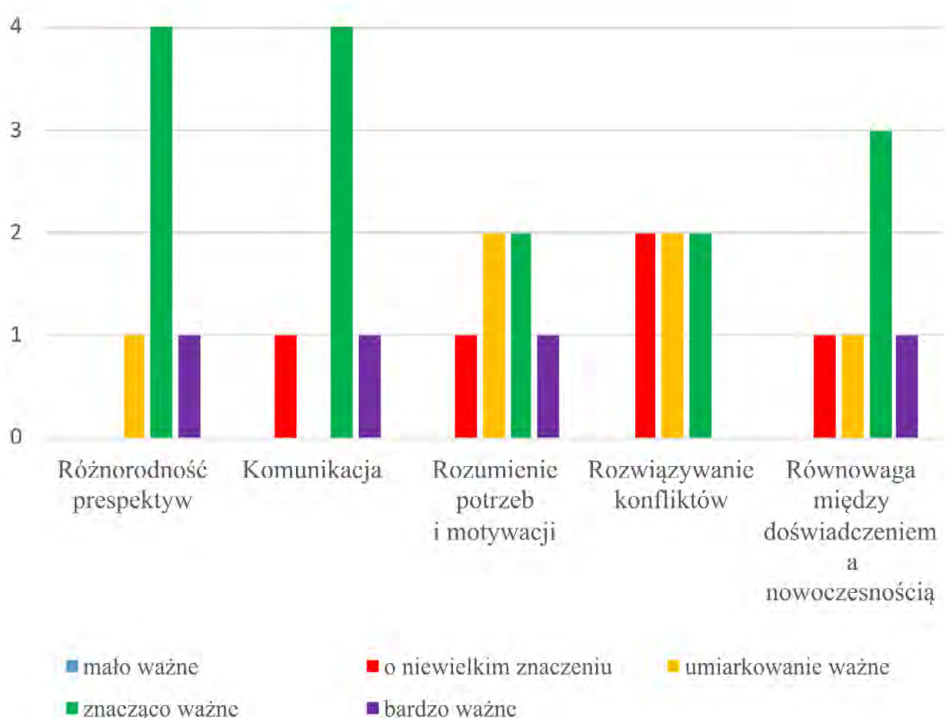
Badania, w których udział wzięło sześciu menedżerów, zostały przeprowadzone w dwóch ośrodkach działających w Lublinie, z których jednym było Przedsiębiorstwo Nasiennictwa Ogrodniczego i Szkółkarstwa S.A. Hurtownia (PNOS), a drugim zakład produkcyjny Cormay Diagnostics. Pierwsze przedsiębiorstwo działa w branży nasiennictwa i szkółkarstwa, specjalizując się w produkcji, dystrybucji oraz sprzedaży nasion i roślin. PNOS prowadzi hurtową sprzedaż swoich produktów, dostarczając nasiona i rośliny do innych firm handlowych, centrów ogrodniczych, sklepów, a także bezpośrednio do rolników i ogrodników. Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany system dystrybucji,

który zapewnia sprawną dostawę nasion i roślin na terenie całego kraju oraz na rynki zagraniczne, przy jednoczesnym inwestowaniu w nowoczesne rozwiązania logistyczne w celu zapewnienia terminowości dostaw oraz wysokiej jakości produktów. W ramach działalności szkółkarskiej PNOS produkuje i sprzedaje różnego rodzaju sadzonki drzew, krzewów, bylin, roślin ozdobnych oraz owocowych. Zakład produkcyjny Cormay Diagnostics jest przedsiębiorstwem działającym w branży diagnostyki medycznej, specjalizujące się w produkcji i dystrybucji różnorodnych odczynników chemicznych oraz aparatów diagnostycznych. Cormay Diagnostics koncentruje się na tworzeniu innowacyjnych rozwiązań wspierających diagnostykę laboratoryjną, umożliwiając uzyskiwanie precyzyjnych wyników badań. Produkuje ono szeroki asortyment odczynników, w tym stosowanych w hematologii, biochemii klinicznej, immunologii oraz koagulologii, które są kluczowe dla prawidłowego funkcjonowania laboratoriów medycznych. Cormay Diagnostics dostarcza również zaawansowane technologicznie aparaty diagnostyczne, które umożliwiają automatyzację procesów laboratoryjnych, zwiększając efektywność i dokładność badań. Produkty firmy są wykorzystywane w szpitalach, klinikach, laboratoriach diagnostycznych oraz innych placówkach medycznych, gdzie jakość i niezawodność wyników badań mają kluczowe znaczenie. Przedsiębiorstwo to prowadzi również działalność badawczo-rozwojową, współpracując z naukowcami oraz instytutami badawczymi w celu nieustannego doskonalenia swoich produktów i wprowadzania na rynek nowych, innowacyjnych rozwiązań. Cormay Diagnostics prowadzi dystrybucję swoich produktów na rynku krajowym i zagranicznym, budując silną pozycję w branży diagnostyki medycznej.

3.4. Wyniki badań i ich analiza

Wyniki przeprowadzonych badań prowadzą do wniosku, że pokolenia funkcjonujące na rynku pracy wyraźnie się różnią. Potwierdza to konieczność posiadania przez osoby zarządzające specyficznych umiejętności związanych ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Badania wykazały również, że umiejętność komunikacji z pracownikami jest kluczową kompetencją w prowadzeniu zespołu zarówno homogenicznego, jak i zróżnicowanego pod względem wieku.

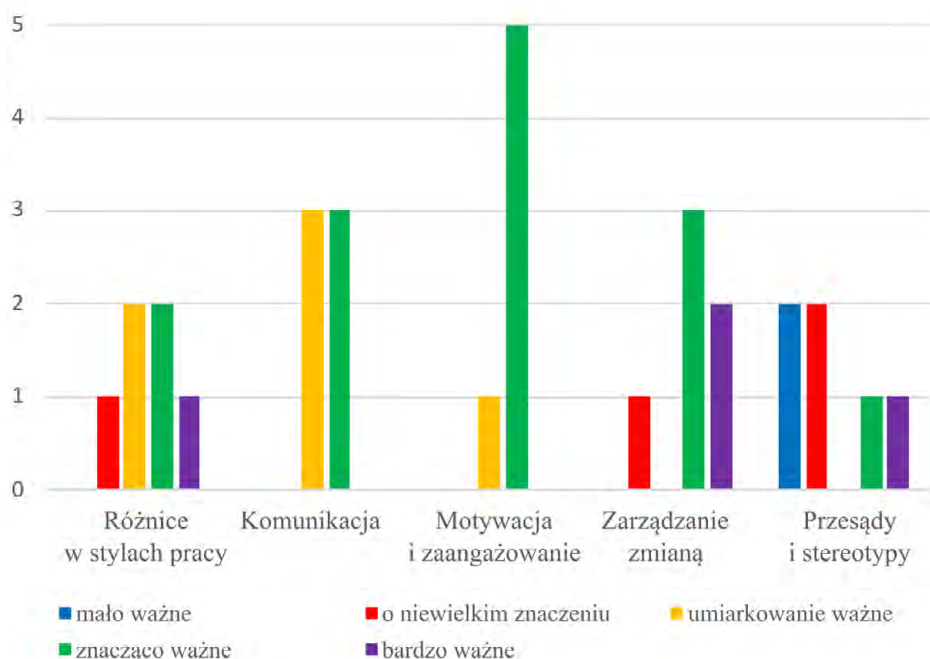
Respondenci często zwracali uwagę na to, że pokolenia X i Y są do siebie znacząco podobne, natomiast pokolenie Z w istotny sposób wyróżnia się na ich tle. Jedną z przyczyn tych różnic wskazywanych przez respondentów, są zobowiązania wynikające z posiadania rodziny i konieczności jej utrzymania przez przedstawicieli wcześniejszych pokoleń. Pojawiało się również stwierdzenie, że im starszy pracownik, tym bardziej jest odpowiedzialny i przywiązany do przedsiębiorstwa. Wyniki badań potwierdziły również istnienie różnic w poziomie biegłości technologicznej między przedstawicielami poszczególnych pokoleń. W jednym z wywiadów padło stwierdzenie, że pokolenie X wykazuje niechęć do pracy z komputerem, a nawet do nauki jego obsługi.



Wykres 3.2. Doświadczenia menedżerów w kierowaniu zespołami różnorodnymi wiekowo

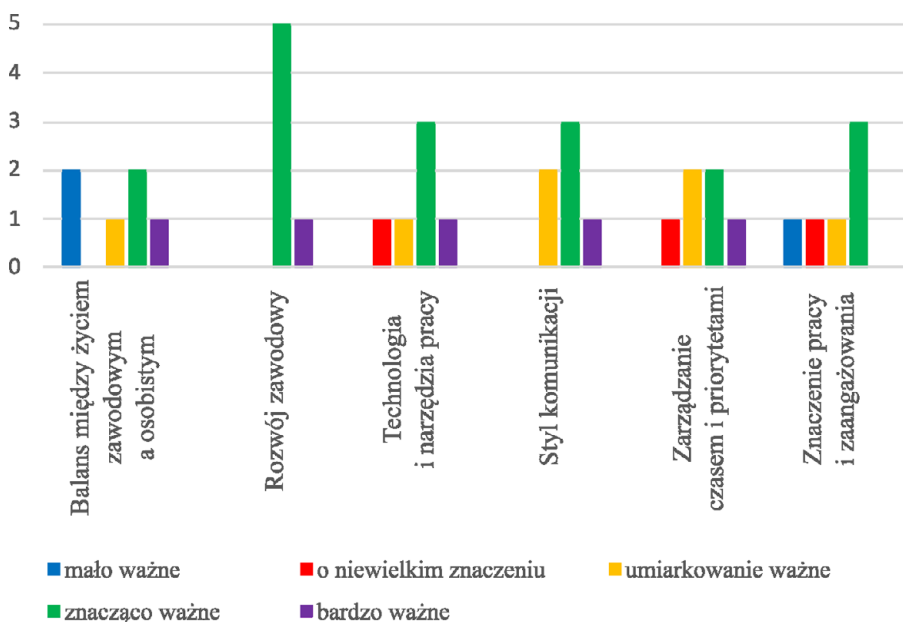
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pierwsza przyjęta w badaniu hipoteza zakładała, że kierownicy mają duże doświadczenie w komunikacji i rozumieniu potrzeb pracowników różnych grup wiekowych, a także że najczęstszymi wyzwaniami dla nich są różnice w stylach pracy i komunikacji. Z badań wyniknęło, że kierownicy mają duże doświadczenie w komunikacji, rozumieniu różnorodności perspektyw oraz równoważeniu doświadczenia z innowacjami. Najczęściej natomiast doświadczali problemów z komunikacją, motywacją i zaangażowaniem pracowników, a także z zarządzaniem zmianą. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na częściowe potwierdzenie przyjętej hipotezy. Z jednej strony badania potwierdzają, że kierownicy mają znaczące doświadczenie w komunikacji oraz rozumieniu różnych perspektyw, co jest zgodne z pierwszą częścią hipotezy; z drugiej natomiast najczęściej doświadczanymi wyzwaniami są nie tylko różnice w stylach pracy i komunikacji, ale także problemy z motywacją, zaangażowaniem pracowników oraz zarządzaniem zmianą. Graficzne przedstawienie uzyskanych w badaniu odpowiedzi weryfikujących hipotezę 1 zawarto na wykresach 3.2, 3.3 i 3.4. Każdą ze skal oznaczono innym kolorem.



Wykres 3.3. Doświadczane przez menedżerów wyzwania związane z kierowaniem zespołem zróżnicowanym wiekowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

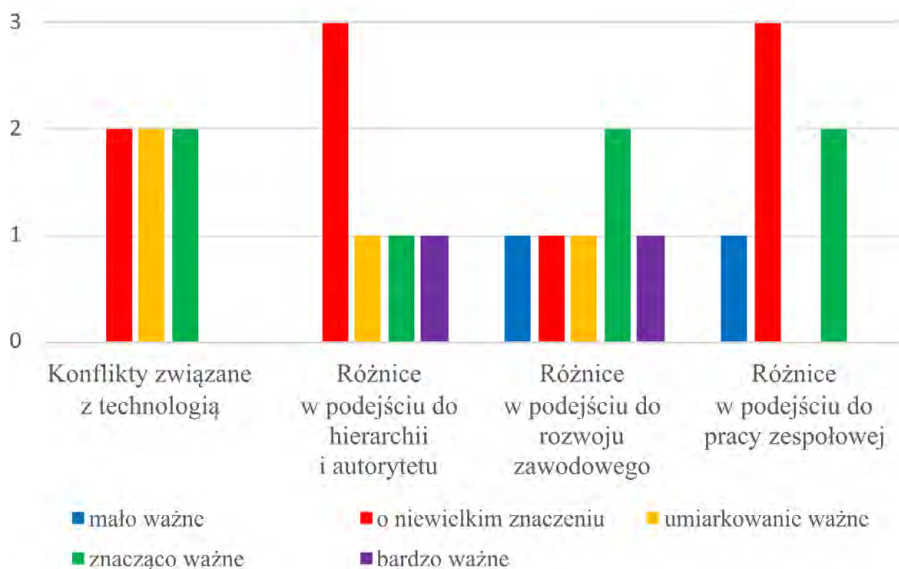


Wykres 3.4. Doświadczenia menedżerów związane z konfliktami wynikającymi z różnorodności wiekowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

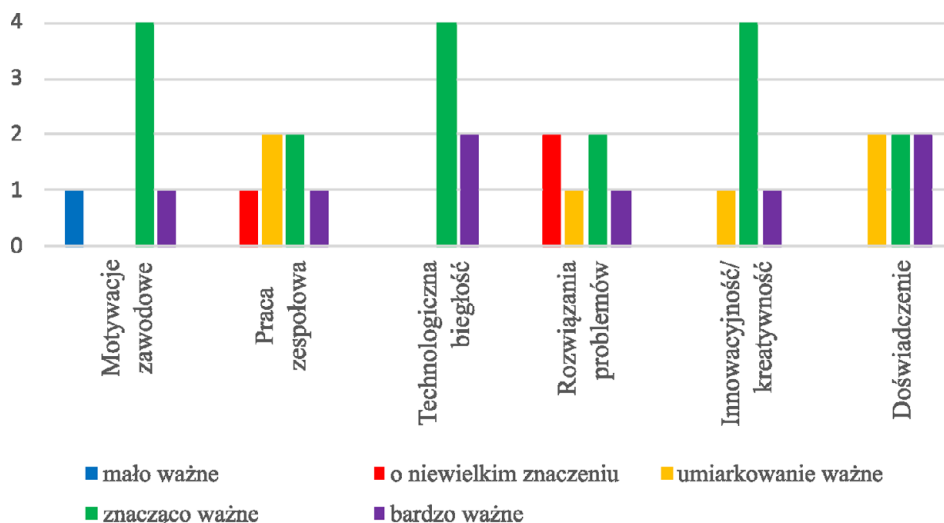
Kolejna hipoteza zakładała, że największe różnice pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi występują w odniesieniu do kompetencji technologicznych i informatycznych oraz motywacji, a najczęstszymi różnicami w oczekiwaniach są równowaga między życiem zawodowym a osobistym oraz nowoczesne technologie i narzędzia pracy. Wyniki badań dowodzą, że najczęstszymi różnicami w podejściu do pracy pomiędzy pracownikami w różnym wieku są motywacje zawodowe, biegłość technologiczna oraz innowacyjność. Natomiast najczęstszymi różnicami w oczekiwaniach są te dotyczące rozwoju zawodowego. Z powyższych stwierdzeń wynika, że hipoteza została jedynie częściowo potwierdzona i wymaga pewnych korekt. Badania wskazują, że różnice między grupami wiekowymi rzeczywiście dotyczą motywacji zawodowej i biegłości technologicznej, co jest zgodne z przyjętą hipotezą. Jednakże uwzględniono również innowacyjność, co nie było zawarte w pierwotnym brzmieniu hipotezy 2. Jeśli chodzi o różnice w oczekiwaniach, badania wykazują, że najczęściej dotyczą one rozwoju zawodowego, a nie równowagi między życiem zawodowym a osobistym oraz technologii i narzędzi pracy, jak

zakładała hipoteza. Graficzne przedstawienie uzyskanych w badaniu odpowiedzi weryfikujących hipotezę 2 zawarto na wykresach 3.5 i 3.6.



Wykres 3.5. Różnice w podejściu do pracy pomiędzy pracownikami różnowiekowymi

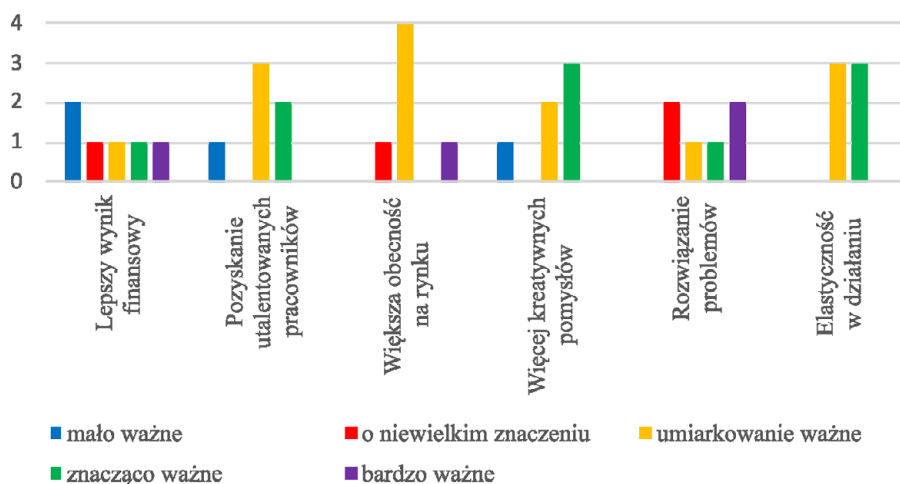
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 3.6. Różnice w oczekiwaniach dotyczących pracy pomiędzy pracownikami różnowiekowymi

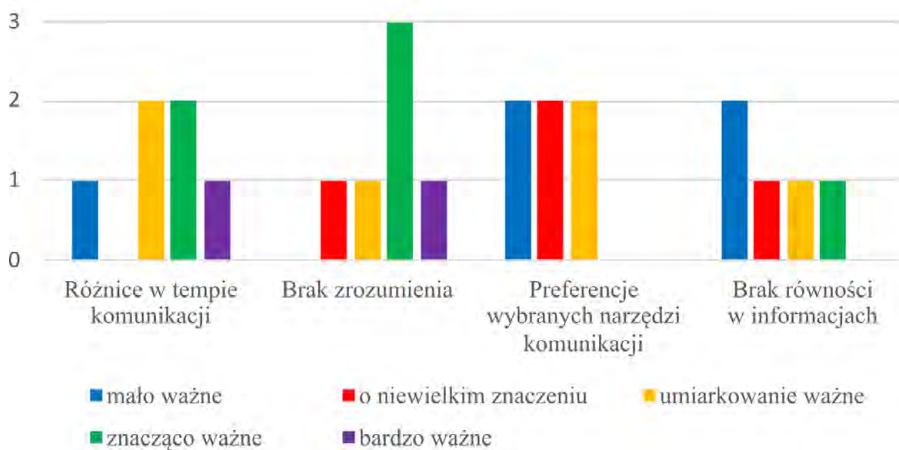
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejna przyjęta w badaniu hipoteza zakładała, że największą korzyścią płynącą z różnorodności wiekowej grupy jest lepsze rozwiązywanie problemów i wyższy poziom kreatywności, zaś najczęstszymi wyzwaniami są różnice w stylach pracy i komunikacji. Z badań wynikało, że największymi korzyściami płynącymi z pracy w zespołach różnowiekowych są elastyczność w działaniu, możliwość pozyskania utalentowanych pracowników oraz kreatywność i innowacyjność. Natomiast najczęstszym problemem komunikacyjnym w takich zespołach jest brak wzajemnego zrozumienia. Oznacza to, że hipotezę tę należy uznać za częściowo potwierdzoną. Wyniki badań potwierdzają jej pierwszą część, zakładającą, że różnorodność wiekowa w zespołach przynosi korzyści w postaci kreatywności i innowacyjności. Jednak druga część hipotezy nie została potwierdzona, ponieważ najczęstszym problemem komunikacyjnym w zespole nie są style pracy ani sposób komunikacji, lecz brak zrozumienia. Graficzne przedstawienie odpowiedzi respondentów weryfikujących hipotezę 3 zawarto na wykresach 3.7, 3.8 i 3.9.



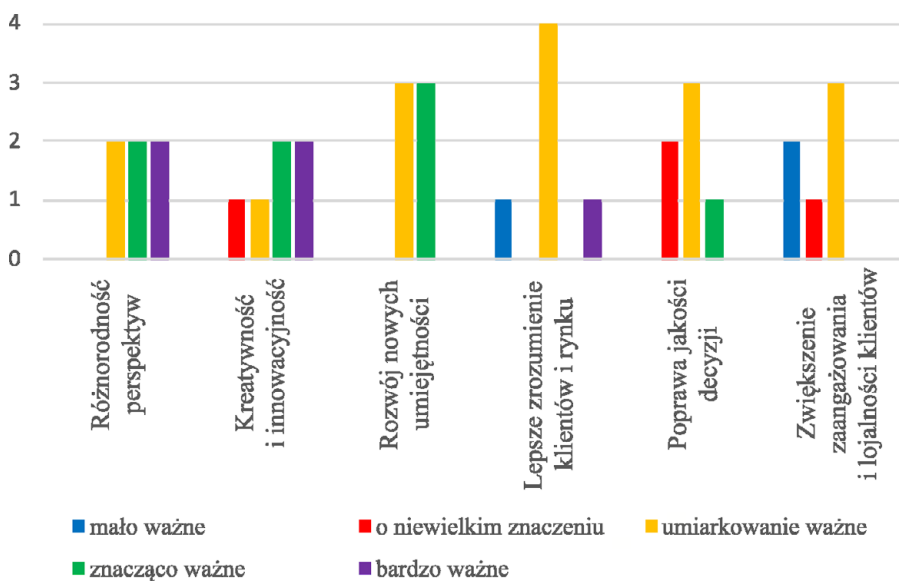
Wykres 3.7. Korzyści wynikające z różnorodności wiekowej w zespole

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 3.8. Korzyści wynikające z różnorodności wiekowej w zespole w procesie podejmowania decyzji

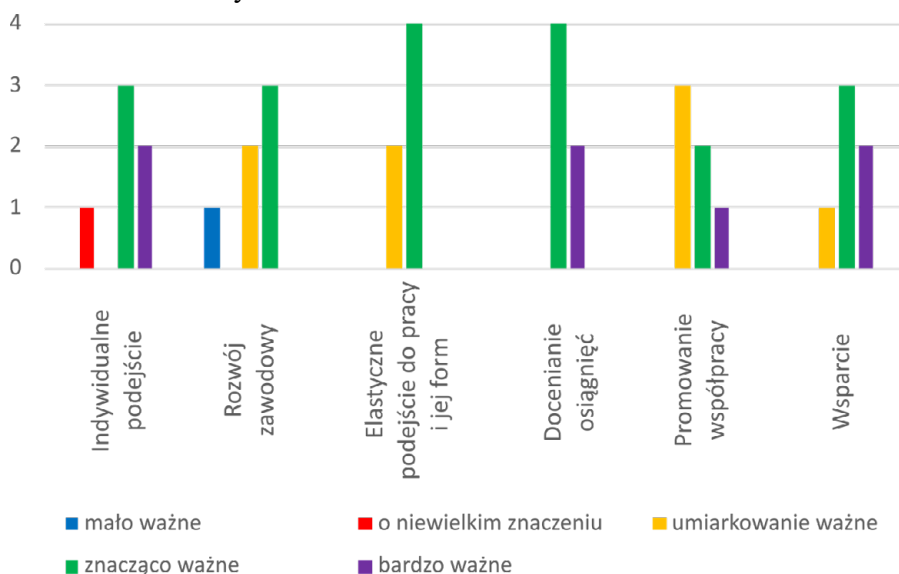
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 3.9. Wyzwania komunikacyjne w zespole zróżnicowanym wiekowo

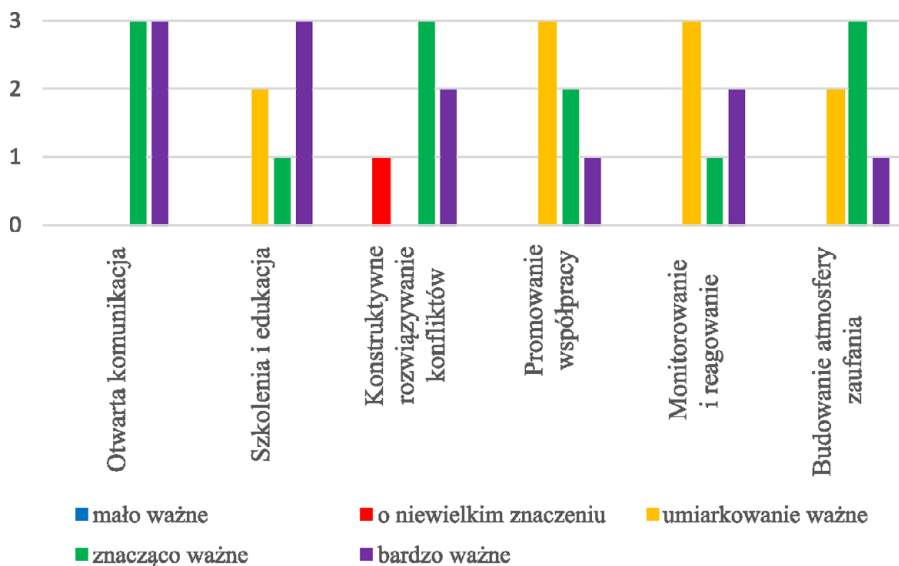
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Czwarta hipoteza zakładała, że indywidualne podejście i docenianie osiągnięć stanowią najczęstsze metody motywowania pracowników, a otwarta komunikacja to najczęściej stosowana strategia radzenia sobie z konfliktami. Wyniki badań wykazały, że najczęściej stosowaną przez badanych kierowników strategią jest metoda doceniania osiągnięć, jednak istotne znaczenie miała również metoda wsparcia. Natomiast najskuteczniejszą strategią radzenia sobie z konfliktami okazała się strategia otwartej komunikacji. Hipoteza ta została częściowo potwierdzona w swojej pierwszej części oraz całkowicie potwierdzona w części drugiej. Graficzny rozkład uzyskanych w badaniu odpowiedzi przedstawiono na wykresach 3.10 i 3.11.



Wykres 3.10. Metody używane do motywowania członków zespołu należących do różnych grup wiekowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 3.11. Najskuteczniejsze strategie radzenia sobie z konfliktami wynikającymi z różnic wiekowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostatnia hipoteza badawcza zakładała, że demokratyczny styl zarządzania jest najczęściej stosowanym stylem w odniesieniu do wszystkich pokoleń pracowników, a technologiczna biegłość i tworzenie przyjemnej atmosfery są kluczowe dla pokolenia Z, doświadczenie zawodowe i mentorstwo – dla pokolenia X, natomiast technologiczna biegłość oraz komunikacja bezpośrednia – dla pokolenia Y. Wyniki badań dowodzą, że dla pokolenia X najwłaściwszym stylem kierowania jest styl autokratyczny, dla pokolenia Y – styl demokratyczny, a dla pokolenia Z w równym stopniu styl autokratyczny i demokratyczny. Jeśli chodzi o kluczowe kompetencje, to dla pokolenia X są to kompetencje komunikacji bezpośredniej oraz – w mniejszym stopniu – współpracy i tworzenia przyjemnej atmosfery. Te same kompetencje są niezbędne dla pokolenia Y. Dla pokolenia Z do tych kompetencji dodatkowo dochodzi biegłość technologiczna. Przedstawione wyniki czynią tę hipotezę niepoprawną, ponieważ style zarządzania są zróżnicowane w zależności od pokolenia, natomiast kompetencje potrzebne do efektywnego zarządzania różnymi pokoleniami są w dużej mierze podobne. Rozkład uzyskanych w badaniu odpowiedzi weryfikujących hipotezę 5 przedstawiono w tabelach 3.1–3.4. Tabela 3.1 prezentuje preferowane style kierowania w odniesieniu do pracowników z pokoleń X, Y i Z.

Tabela 3.1. Preferowane style kierowania i komunikacji pokoleniami XYZ

Styl kierowania / komunikacji	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Autokratyczny	4	2	3
Demokratyczny	1	3	3
Pasywny	0	0	0
Pasywno-agresywny	1	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabele 3.2–3.4 przedstawiają ocenę ważności kompetencji potrzebnych do kierowania pracownikami z poszczególnych pokoleń. Wartości w pierwszym wierszu każdej z tych tabel (1–5) oznaczają poziom ważności danej kompetencji według respondentów, gdzie: 1 – mało ważne, 2 – o niewielkim znaczeniu, 3 – umiarkowanie ważne, 4 – znacząco ważne, 5 – bardzo ważne.

Tabela 3.2. Kompetencje potrzebne do kierowania pracownikami pokolenia X

Kompetencja	1	2	3	4	5
Doświadczenie zawodowe	0	0	2	2	2
Mentorstwo	0	2	0	3	1
Komunikacja bezpośrednia	0	0	1	1	4
Biegłość technologiczna	2	0	3	1	0
Umiejętność współpracy	0	0	1	2	3
Tworzenie przyjemnej atmosfery	0	0	1	3	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3.3. Kompetencje potrzebne do kierowania pracownikami pokolenia Y

Kompetencja	1	2	3	4	5
Doświadczenie zawodowe	0	0	2	3	0
Mentorstwo	0	1	0	3	1
Komunikacja bezpośrednia	0	0	1	1	4
Biegłość technologiczna	0	1	2	1	1
Umiejętność współpracy	0	0	0	3	2
Tworzenie przyjemnej atmosfery	0	0	0	4	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3.4. Kompetencje potrzebne do kierowania pracownikami pokolenia Z

Kompetencja	1	2	3	4	5
Doświadczenie zawodowe	0	0	4	2	0
Mentorstwo	0	1	0	2	3
Komunikacja bezpośrednia	0	0	0	1	5
Biegłość technologiczna	0	0	1	1	4
Umiejętność współpracy	0	0	0	3	3
Tworzenie przyjemnej atmosfery	0	0	0	1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując, należy stwierdzić, że żadna z hipotez nie została całkowicie potwierdzona. Hipotezy 1, 2, 3 i 4 zostały częściowo potwierdzone, natomiast hipoteza 5 została odrzucona.

3.5. Podsumowanie

Problematyka kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na wiek jest coraz częściej przedmiotem badań. Badania te mają charakter teoretyczno-koncepcyjny lub empiryczny.

Zaprezentowane badanie łączy oba te podejścia, ponieważ obejmuje badania literaturowe (wtórne) oraz empiryczne (pierwotne). Czyni to badanie bardziej wszechstronnym. Jego wyniki dowodzą, że zarządzanie zespołem zróżnicowanym wiekowo wiąże się z koniecznością odmiennego podejścia do pracowników w zależności od tego, do którego pokolenia należą. Badanie wykazało również, że zarządzanie takim zespołem wymaga odpowiedniej komunikacji z jego członkami oraz tworzenia przyjemnej atmosfery pracy. Uzyskane w badaniu wyniki potwierdziły potrzebę biegłości technologicznej w kierowaniu pokoleniem Z. Uwzględnienie przez osoby zarządzające wyników badań może przyczynić się do zmniejszenia fluktuacji pracowników reprezentujących pokolenie Z. Jako że badanie miało ograniczony zasięg, należałoby w przyszłości powtórzyć je na szerszej próbie przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Arredondo P., *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, Sage Publications, London 1996.
- [2] Boehm S.A., Kunze F., *Age diversity and age climate in the workplace*, [w:] *Aging workers and the employee-employer relationship*, red. P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij, D.M. Rousseau, Springer International Publishing, Cham 2014.
- [3] Cichorzewska M., Mazur B., Niewiadomska A., Sobolewska-Poniedziałek E., Zimnoch K., Ziółkowska B., *Zarządzanie wiekiem: aspekt regionalny, instytucjonalny oraz organizacyjny*, Politechnika Lubelska, Lublin 2015.
- [4] Cox Jr. T.H., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, Berrett Koehler, San Francisco 1993.
- [5] Gadomska-Lila K., *Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, 45(3) s. 57–68.
- [6] Górecka J., *Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu wielopokoleniowym zespołem pracowniczym – na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, Praca magisterska, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Sącz 2020. <https://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/aedb1edb-b7c3-45f9-9309-91d3de3889f2/content> (dostęp: 14.06.2024).
- [7] Hubbard E.E., *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, Amherst 2004.
- [8] Kielczewska A., Lewandowski P., *Starzenie się ludności a podaż pracy w Polsce w horyzoncie roku 2050*, [w:] *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, red. P. Lewandowski, J. Rutkowski, Przedstawicielstwo Unii Europejskiej w Polsce, Warszawa 2020, s. 11–16.
- [9] *Konflikty międzypokoleniowe – jak je rozwiązywać?*, <https://www.kreator-szkolenia.pl/blog/rozwoj-osobisty/konflikty-miedzypokoleniowe-jak-je-rozwiazywac/> (dostęp: 14.06.2024).
- [10] Krawczyk A.E., *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*, “Journal of Modern Science” 2024, 55(1), s. 515–533.
- [11] Kruk A., *Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym*, <https://leanpassion.pl/blog/zarzadzanie-zespolem-wielopokoleniowym/> (dostęp: 21.05.2024).
- [12] *Metody, techniki i narzędzia badawcze – badania ankietowe i wywiad*, <http://www.doktoraty.pl/metody-techniki-narzedzia-badawcze-badania-ankietowe-wywiad> (dostęp: 18.06.2024).
- [13] Miler-Zawodniak A., *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, 4, s. 101–116.
- [14] Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B., Wolsa M., Kaczmarek P., *Firma = różnorodność*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- [15] *Techniki: Wywiad kwestionariuszowy (ankieta od-drzwi-do-drzwi)*, <https://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/techniki/wywiad-kwestionariuszowy-ankieta-od-drzwi-do-drzwi> (dostęp: 18.06.2024).

- [16] Wilson P.A., *Cultural diversity: An organizational asset*, "Public Manager" 1994, 23(3), s. 27–30.
- [17] Zając M., *Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2014, 15, s. 25–36.
- [18] Żelazo M., *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, 2(6), s. 222–238.

4. Ocena świadomości zachowań mobbingowych wśród osób pracujących

Mariusz Sobka

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Katarzyna Skwarczyńska¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

4.1. Wprowadzenie

Mobbing jest jednym z przykładów patologii organizacyjnych. Jego obecność w organizacji sprawia, że relacje interpersonalne, jak również współpraca między pracownikami, są obarczone silnym wpływem destrukcyjnego zjawiska, przez co pracownicy nie mogą czuć się swobodnie w pracy. Zwiększenie świadomości dotyczącej mobbingu pozwoli pracownikom wcześniej rozpoznać zachowania, które mogą o nim świadczyć.

Poruszanie tematyki mobbingu jest istotne choćby ze względu na konsekwencje, jakie niesie ono zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji oraz społeczeństwa. Mobbing obniża efektywność i wydajność pracowników, a także

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej Katarzyny Skwarczyńskiej, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

ich morale. Organizacja ryzykuje finansowo, prawnie, ale i wizerunkowo, gdyż w przypadku wystąpienia tego zjawiska wiąże się ono z procesami sądowymi, którymi obarczona jest organizacja, oraz z kosztami odszkodowań dla pracowników. Zdobyta dotychczas reputacja organizacji może zostać doszczętnie zrujnowana, co skutkuje zniechęceniem potencjalnych pracowników i kontrahentów. Promowanie świadomości dotyczącej mobbingu w organizacji przyczynia się do tworzenia etycznego i bezpiecznego środowiska pracy, w którym pracownicy czują się swobodnie.

Celem zaprezentowanych badań była analiza poziomu świadomości istoty zjawiska mobbingu wśród członków organizacji oraz zaproponowanie działań, w wyniku których owa świadomość mogłaby zostać podniesiona.

4.2. Zjawisko mobbingu – przegląd literatury

Pojęcie mobbingu w literaturze można odnaleźć w naukach psychologicznych, socjologicznych i psychiatrycznych, jak również w naukach o zarządzaniu oraz w prawie. Terminologia związana z mobbingiem jest bardzo zróżnicowana, zaś sama definicja jest zbyt obszerna, by móc ją jednoznacznie określić². W art. 943 Kodeksu pracy można przeczytać, iż „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników”.

Termin „mobbing” pochodzi z języka angielskiego od słowa *mob*, które oznacza tłum, motłoch, a także od czasownika *to mob*, czyli szturmować lub oblegać. W literaturze można się również spotkać z terminem „bullying”, pochodzącym od angielskiego słowa *bully* oznaczającego znęcanie się lub terroryzowanie. Pojęcia „mobbing” i „bullying” są stosowane zależnie od specyfiki językowej

² A. Kułakowska, M. Pawłowski, Z. Piątkowski, *Mobbing jako patologia zarządzania współczesnymi organizacjami*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, 2, s. 155–166.

oraz obszaru geograficznego (w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Australii używa się terminu *bullying*, natomiast w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Niemczech, Szwecji oraz w Polsce przyjęło się pojęcie *mobbing*), jednak warto zwrócić uwagę na nieco odmienne znaczenia tych dwóch terminów³. Mobbing odnosi się do nękania psychicznego współpracownika zajmującego równorzędne stanowisko w organizacji, natomiast *bullying* dotyczy dręczenia osoby znajdującej się niżej w hierarchii służbowej. Co więcej, *mobbing* obejmuje szersze spektrum działań nieetycznych, ponieważ relacje między osobami zajmującymi ten sam poziom w strukturze organizacyjnej mogą wykraczać poza sferę zawodową i obejmować również sferę osobistą.

Słowo *mobbing* po raz pierwszy pojawiło się w pracach Konrada Lorenza dotyczących zachowania zwierząt. Można poszukiwać przyczyn, dla których tak późno dostrzeżono to zjawisko oraz dlaczego z takim opóźnieniem zwrócono na nie uwagę w sposób krytyczny. Maria Teresa Romer pisze, że przyczyn *mobbingu* należy szukać chociażby w ewolucji cywilizacji człowieka, który dawniej był bardziej skłonny do walki i wyrzeczeń, natomiast współcześnie jest znacznie bardziej wrażliwy i podatny na cierpienie⁴. K. Lorenz w swojej książce pisze o agresji zwierząt wobec innych osobników tego samego gatunku. Zauważył, iż zwierzęta przejawiają zachowania agresywne w celu odizolowania osobnika bądź pozbawienia go pozycji, kierując się korzyściami, które mogą uzyskać, takimi jak pożywienie, pozycja w stadzie bądź większe terytorium.

Heinz Leymann, znany wówczas psycholog i psychiatra, swoje badania rozpoczął od analizy pracowników w przedsiębiorstwie, przy czym okazało się, iż problem nie dotyczy konkretnych osób, lecz kultury organizacyjnej, klimatu pracy i atmosfery panującej między pracownikami⁵. Leymann przedstawia *mobbing* jako zbiór zachowań destrukcyjnych, do których należą m.in. sposób komunikacji, dobór słów, mimika, rozpowszechnianie plotek, a także izolowanie osoby od reszty pracowników.

³ W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przezwyciężania mobbingu w organizacji*, http://ksa-mobbing.pl/?page_id=170 (dostęp: 19.11.2023).

⁴ M. Romer, M. Najda, *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 11–36.

⁵ Ibidem, s. 38.

Wincenty Okoń opisuje mobbing jako odizolowanie osoby z jej środowiska koleżeńskiego, a także wyłączenie jej z aktywności społecznej w danym otoczeniu. Co istotne, twierdzi on, iż ofiarą mobbingu może być nie tylko jednostka, lecz również grupa; ponadto, w jego opinii, przemoc fizyczna także zalicza się do zachowań, które podlegają definicji mobbingu⁶.

Definicję mobbingu w sensie prawnym przedstawił Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 16 marca 2010 r., w którym doprecyzował art. 94³ Kodeksu pracy, tym samym określając mobbing jako działania nie tylko świadome, lecz również nieumyślne i bezprawne zachowania dotyczące pracownika (osoby mobbingowanej), które wywołały u niego rozstrój zdrowia⁷.

Agnieszka Bechowska-Gebhardt oraz Tomasz Stalewski opisują mobbing jako długotrwałe, powtarzające się działanie, które ma na celu szykanowanie pracownika przez przełożonych lub współpracowników. Według nich mobbing to również przemoc ekonomiczna, psychiczna i społeczna, mająca na celu upokorzenie i izolację pracownika, która prowadzi do momentu, w którym ofiara nie jest już w stanie samodzielnie bronić się przed tymi działaniami. Opisują także działania osoby mobbingującej – mobbera, który, stosując techniki manipulacji, krzywdzi pracownika, wywołując u niego poczucie bezsilności i odrzucenia, w konsekwencji czego dochodzi do silnego stresu, który staje się przyczyną chorób psychicznych oraz somatycznych⁸.

Znany profesor psychologii rozwojowej – Kaj Björkqvist – określa mobbing jako cykliczne działanie, którego efektem jest krzywda psychiczna bądź fizyczna. Celem działań mobbera staje się jednostka lub grupa, która nie jest w stanie bronić się przed krzywdą⁹.

Inną definicję sformułowała Marie-France Hirigoyen, która określiła mobbing jako molestowanie moralne w pracy, charakteryzujące się nieodpowiednimi zachowaniami, do których można zaliczyć gesty, słowa czy też

⁶ A. Kokot, *Mobbing. Zagrożenie życia zawodowego pracownika*, Wydawnictwo KPSW, Bydgoszcz 2011, s. 11–22.

⁷ Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 16 marca 2010 r. I PK 203/09.

⁸ A. Kokot, *Mobbing. Zagrożenie...*, op. cit., s. 11–22.

⁹ K. Kowalewski, J. Moczydłowska, *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Difin, Warszawa 2020, s. 81–102.

postawy. Według niej mobbing to postępowanie, które krzywdzi osobę w sposób psychiczny bądź fizyczny, doprowadzając do pogorszenia warunków pracy, a czasem nawet do utraty zatrudnienia. Pod pojęciem molestowania moralnego rozumie ona czyny powtarzalne i raniące pracownika, które pojedynczo nie stanowią zagrożenia, jednakże w momencie ich kumulacji prowadzą do destrukcji¹⁰.

Polska psycholog Lidia Grzesiuk definiuje mobbing poprzez wskazanie charakterystycznych cech składających się na jego występowanie. Należą do nich: czas trwania wynoszący co najmniej pół roku; ciągłość działań występujących przynajmniej raz w tygodniu; racjonalność działań sprawcy; poczucie bezsilności i samotności doświadczane przez ofiarę, spowodowane manipulacją ze strony mobbera; a także postępowanie sprawcy, do którego można zaliczyć kłamstwo, podstęp i oszustwo¹¹.

Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje mobbing jako szkodliwe i złośliwe zachowanie, które przejawia się poprzez okrutne działania mające na celu wyrządzenie szkody psychicznej jednostce lub grupie pracowników. Mobbing obejmuje ciągle występowanie negatywnych komentarzy lub krytyki, izolowanie jednostki od relacji społecznych oraz rozpowszechnianie plotek lub fałszywych informacji¹².

W obszarze psychologii mobbing jest identyfikowany jako skrajna forma stresu w środowisku pracy, charakteryzująca się długotrwałym napięciem emocjonalnym. Termin „agresja w miejscu pracy” jest używany w odniesieniu do działań skierowanych przeciwko jednostce lub grupie pracowników, które nie są przypadkowe i naruszają osobistą swobodę pracownika. Ta forma agresji przekracza akceptowane społecznie normy w relacjach międzyludzkich, przyczyniając się zarówno do szkód psychicznych, jak i fizycznych jednostki¹³.

¹⁰ I. Nijaki, *Mobbing – Patologia zakładu pracy*, „Rocznik Lubuski” 2007, 33, cz. 1, s. 301–316.

¹¹ K. Kowalewski, J. Moczyłowska, *Patologie...*, op. cit., s. 81–102.

¹² J. Marciniak, *Mobbing. Dyskryminacja. Molestowanie. Przeciwdziałanie w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 19–24.

¹³ M. Bialik, *Mobbing – specyficzny rodzaj przemocy*, „Zeszyty Naukowe WSG” 2021, 39(6), s. 299–344.

Podsumowując, terminologia związana z mobbingiem jest różnorodna, a sama definicja tego zjawiska obejmuje takie aspekty, jak nieetyczność, wrogość, długotrwałość i powtarzalność działań skierowanych przeciwko pracownikom. Zjawisko to obejmuje zarówno aspekty prawne, jak i psychologiczne; co więcej, problem ten może dotyczyć nie tylko jednostki, lecz również grupy pracowników. Jest to zjawisko kompleksowe, które obejmuje różnorodne działania agresywne, manipulacyjne i izolacyjne w miejscu pracy, mające na celu szkodzenie zdrowiu i dobrej kondycji psychicznej pracowników.

Mobbing jest bardzo złożonym zjawiskiem, którego różnorodność i wielowymiarowość działań umożliwiającą dokładne rozróżnienie jego poszczególnych form i rodzajów. Pierwsze kryterium dotyczy pozycji pracownika w organizacji i zostało zaproponowane przez Arnolda Zuckera, który przedstawił podział mobbingu na trzy rodzaje: horyzontalny, pochyły i pionowy.

Mobbing horyzontalny, określany również jako poziomy, jest formą nękania, w której uczestniczy kilku sprawców, zazwyczaj zajmujących podobne stanowiska w strukturze organizacyjnej i współpracujących w jednym zespole. Charakterystyczne dla tego typu mobbingu jest utrzymywanie zмовy milczenia wśród sprawców, co czyni go szczególnie trudnym do udowodnienia. Często działania mobbingowe w tej formie przybierają postać subtelnych zachowań, takich jak wyrażanie niechęci, niewielka agresja, konflikty interpersonalne, odmowa współpracy czy brak chęci udzielenia pomocy. Ten typ mobbingu jest wyjątkowo trudny do wykrycia, ponieważ ofiara doświadcza stopniowego obniżania jakości swojej pracy, co bywa postrzegane jako sygnał dla współpracowników. Paradoksalnie, w tej sytuacji oskarżenia i pretensje często kierowane są w stronę samej osoby doświadczającej mobbingu, a nie wobec sprawców¹⁴.

Mobbing pochyły, znany również jako *bossing*, jest formą nękania pracownika przez przełożonego, szczególnie powszechną w okresach recesji gospodarczej. W relacji zwierzchnik–podwładny pracownik może tolerować niewłaściwe traktowanie, obawiając się utraty pracy w obliczu wzmożonej konkurencji na rynku zatrudnienia. Zjawisko to jest szkodliwe, ponieważ występuje w kontekście hierarchii służbowej, co sprawia, że ofiara może mieć trudności w obronie

¹⁴ K. Kowalewski, J. Moczyłowska, *Patologie...*, op. cit., s. 89–92.

przed nękaniami ze strony przełożonego¹⁵. Mobbing w tym przypadku może przybierać dwie różne formy. Pierwsza z nich polega na celowym dręczeniu ofiary w ukryciu, bez świadków, co oznacza, że sprawca działa w sytuacjach, w których pozostaje z ofiarą sam na sam. Drugi sposób polega na publicznym izolowaniu pracownika z grupy, w którym sprawca otwarcie manifestuje swoje intencje. Mobber może również zachęcać innych pracowników do realizacji swoich celów, co często spotyka się z przyzwoleniem kadry, obawiającej się utraty pracy.

Mobbing pionowy jest niezwykle rzadką sytuacją, w której to podwładny lub grupa pracowników dopuszcza się mobbingu wobec swojego przełożonego. Ten typ mobbingu charakteryzuje się podważaniem decyzji i poleceń przełożonego, odmawianiem wykonywania zadań i zakłócaniem przepływu informacji. Efektem tych działań może być utrata autorytetu i pozycji osoby mobbingowanej, przez co zostaje ona uznana za niekompetentną i niezaradną.

Inne kryterium podziału mobbingu przedstawił Jarosław Marciniak, ukazując to zjawisko w dwóch odmianach – czynnej i biernej (ekstremalnej).

Mobbing czynny jest formą nękania, która polega na celowym stworzeniu sytuacji stresującej dla pracownika. Ten rodzaj mobbingu obejmuje nadmierne obciążenie pracownika zadaniami, często narzucanymi przez mobbera lub faworyzowanych przez niego pracowników. Jednocześnie ograniczane są możliwości pracownika w realizacji przydzielonych mu zadań, co dodatkowo zwiększa presję i utrudnia wykonywanie obowiązków.

Mobbing bierny (ekstremalny) często wynika z braku rezultatów działań podejmowanych w ramach mobbingu czynnego. Ten typ nękania polega na jawnym ignorowaniu pracownika, lekceważeniu go, braku reakcji na jego obecność lub na powitanie. Pracownik jest celowo pomijany podczas przydzielania obowiązków służbowych, co tworzy w miejscu pracy atmosferę wyraźnego braku szacunku i ignorancji¹⁶.

¹⁵ A. Izydorczyk, A. Kęsa, *Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, 61(1202), s. 77–90.

¹⁶ J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja, molestowanie – zasady przeciwdziałania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 21.

Kolejne kryterium podziału mobbingu dotyczy grupy motywów kierujących działaniami mobberów. Należą do nich: mobbing mikropolityczny, mobbing jako strategia stabilizowania poczucia własnej wartości, mobbing jako strategia zabezpieczania statusu oraz mobbing nieświadomy.

Mobbing mikropolityczny kieruje się dążeniem do wyeliminowania pracownika niechcianego w organizacji poprzez zepchnięcie go na margines lub całkowite usunięcie z zespołu. Jest to specyficzna forma mobbingu, która wiąże się z praktykami politycznymi wewnątrz organizacji. Mobbing jako strategia stabilizowania poczucia własnej wartości jest motywowany głównie lękiem przed zagrożeniem dla własnego poczucia wartości oraz obawą przed byciem postrzeganym jako słabszy. W tym kontekście pojawia się także strach przed utratą autorytetu i władzy oraz obawa przed postrzeganiem siebie jako nieudacznika. Prześladowania wobec osób, które stanowią potencjalne zagrożenie dla poczucia własnej wartości mobbera, pozwalają mu wykazać się siłą oraz władzą, co daje mu poczucie kontroli nad innymi.

Mobbing jako strategia zabezpieczania statusu polega na dążeniu do zaspokojenia potrzeby bycia akceptowanym, podziwianym i szanowanym za to, kim się jest. W tym przypadku przeszkody, błędy i niedociągnięcia są przypisywane innym, którzy stają się kozłami ofiarnymi. Zjawisko to może być związane z tendencją do dążenia do perfekcji, brakiem empatii i trudnościami w delegowaniu zadań. Perspektywa rywalizacji o doskonałość skutkuje podejmowaniem działań, które mają na celu zawodowe dyskredytowanie innych. W tej sytuacji, poprzez kontrast, jednostka stara się wykazać swoimi kompetencjami merytorycznymi, które w jej opinii – zasługują na uznanie ze strony innych.

Mobbing nieświadomy jest rezultatem konfliktów, które nie są natychmiast rozwiązywane. Gdy konflikty te są zaniedbywane, unika się ich lub są tłumione, prowadzi to do nagromadzenia gniewu. W rezultacie podejmowane są działania, które szkodzą innym. W tym przypadku sprawca niekoniecznie zdaje sobie w pełni sprawę z prawdziwych przyczyn swoich działań lub celowo unika ich uświadomienia sobie¹⁷.

¹⁷ P. Plich, *Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska*, „Prakseologia” 2015, (1)157, s. 167–196.

Jan Marciniak pisze o trzech fazach mobbingu: pojawieniu się i ukrytym rozszerzaniu mobbingu, fazie utrwalonego mobbingu oraz fazie zaawansowanej.

W pierwszej fazie mobbingu występują konflikty, które mogą być spowodowane np. atmosferą w pracy. Są one rozwiązywane w niewłaściwy sposób lub ostatecznie w ogóle nie dochodzi do ich rozwiązania. Osoba, która w tym momencie staje się ofiarą mobbingu, zaczyna podejmować działania, które mogą w racjonalny sposób zażegnać nieporozumienie. Zaczyna się prześladowanie tej osoby, ośmieszanie i podważanie jej zdania, by w konsekwencji wyizolować ją z grupy osób, wśród których sprawca znajduje sprzymierzeńców. Prześladowanemu trudno jest w takiej sytuacji udowodnić mobbing, na skutek czego pojawiają się gorsze samopoczucie, niechęć do pracy, a także stres i obawa związane z wykonywaniem swoich obowiązków.

Faza utrwalonego mobbingu wprowadza stan, w którym prześladowany staje się stałym obiektem drwin i oszczerstw oraz przypisywane są mu określenia mające na celu jego upokorzenie. Również w tym momencie do działań dołącza przełożony, jeśli nie uczynił tego od samego początku. Prześladowany nie może racjonalnie odnieść się do tych zarzutów, gdyż zostaje izolowany od środowiska pracy. Ciągłe pretensje i oskarżenia powodują osłabienie siły walki i w konsekwencji osoba zaczyna popełniać błędy, przez co relacje między pracownikami pogarszają się jeszcze bardziej.

W fazie zaawansowanej dochodzi do zaostrzenia działań, wskutek czego ofiara nie wytrzymuje presji otoczenia oraz stawianych przed nią wymagań. Następuje zmęczenie psychiczne działaniami kierowanymi przeciwko niej; pojawiają się wybuchy agresji, wściekłość bądź apatia. Współpracownicy, widząc takie zachowanie, odsuwają się jeszcze bardziej; pojawia się osamotnienie, prowadzące często do rezygnacji ze stanowiska pracy¹⁸.

Jeden ze znanych modeli przedstawiających fazy mobbingu stworzył Heinz Leymann. Mówi on o fazie pierwszej, w której dochodzi do sytuacji konfliktowej, która jest pomijana bądź zaniedbywana, wskutek czego następuje eskalacja konfliktu bądź jego ponowienie w przyszłości. Kolejną fazą jest rozszerzanie się mobbingu, w której następuje szykanowanie i potępienie zachowania

¹⁸ J. Marciniak, *Mobbing, dyskryminacja...*, op. cit., s. 85–92.

osoby mobbingowanej w celu jej skrzywdzenia i zniszczenia jej reputacji poprzez np. plotki i przekazywanie nieprawdziwych informacji. W tej fazie również następuje ograniczenie kontaktów z osobą mobbingowaną; jej zdanie jest potępiane przez innych, co więcej, nie otrzymuje ona możliwości wyrażania własnych poglądów i opinii, przez co dochodzi do zaburzenia relacji z innymi osobami w zespole. Trzecią fazą jest stabilny mobbing, w którym ofiara oficjalnie staje się przedmiotem plotek, obraźliwych komentarzy i krzywdzących opinii, prowadzących do zaburzenia homeostazy u tej osoby – problemów psychosomatycznych, które z kolei są przyczyną zwolnień lekarskich. Znacząco zmniejsza się wówczas efektywność pracownika, gdyż jest on obarczany winą za sprawy, które nie zależą od niego. Ograniczone staje się rozwijanie siebie, jak i własnych zainteresowań. Taka osoba jest odizolowana od członków organizacji, a pocieszenia szuka nierzadko w używkach, jak również w lekach uspokajających. W ostatniej fazie – końcowej – sytuacja znacznie się zaostrza, stan pracownika wyraźnie się pogarsza, a wykonywanie przez niego codziennych obowiązków wydaje się niemal niemożliwe. Ofiara traci jakąkolwiek nadzieję i chęć do pracy i nie ma motywacji do wykonywania najprostszych działań. Wiele osób w tym momencie styka się z myślami samobójczymi. Wówczas też z reguły następuje wydalenie z pracy bądź pracownik sam z niej rezygnuje¹⁹.

W literaturze spotykany jest również rozszerzony, pięcioetapowy model mobbingu. Pierwszym etapem jest sytuacja konfliktu, która teoretycznie jest normalnym zjawiskiem w pracy, jednak wywołuje nerwową atmosferę. Brak rozwiązania konfliktu prowadzi do jego eskalacji i potencjalnie do przekształcenia się w mobbing. Osoba mobbingowana stara się rozsądnie zakończyć konflikt, ale pojawiają się uczucia lęku niepewności i zdenerwowania. Drugi etap związany jest z przymusem samoobrony. Konflikt zostaje odsunięty na dalszy plan i nabiera charakteru osobistego. Ofiara odczuwa poważne i trwałe zagrożenie swojego stanowiska pracy; pojawiają się pierwsze objawy stresu, zaś mobber przejawia gotowość do łamania norm społecznych. W fazie eskalacji konfliktu ofiara skupia się na obronie przed atakami, co zakłóca pracę i obniża jej jakość, prowadząc do postrzegania jej jako ciężaru dla zakładu pracy

¹⁹ S. Kozak, *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009, s. 174.

oraz utraty akceptacji i szacunku. Izolacja społeczna i odrzucenie pogarszają jej samopoczucie, prowadząc nawet do stanów chorobowych, zaś interwencja przełożonych często ogranicza się do upomnienia, zaniedbując rozwiązanie rzeczywistego problemu. W czwartej fazie, gdy pracownik szuka wsparcia u specjalistów (terapeutów, psychologów), często otrzymuje nieadekwatną diagnozę. Jego problemy są bagatelizowane, a specjaliści nie biorą pod uwagę kontekstu sytuacji w miejscu pracy. W ostatniej fazie pracownik, nazwany osobą trudną lub psychicznie chorą, jest stygmatyzowany. Jego objawy są błędnie interpretowane, co prowadzi do wykluczenia. Grupa mobberów rośnie, a neutralni obserwatorzy przestają być obojętni, przechodząc na stronę mobbera. Reakcje ofiary są mylnie interpretowane jako aroganckie lub poddańcze, a otoczenie upatruje źródła problemów w jej osobowości, zamiast dostrzegać mobbing. Im bardziej ofiara się broni, tym bardziej generuje negatywne emocje w otoczeniu, co może prowadzić do uzależnienia lub depresji²⁰.

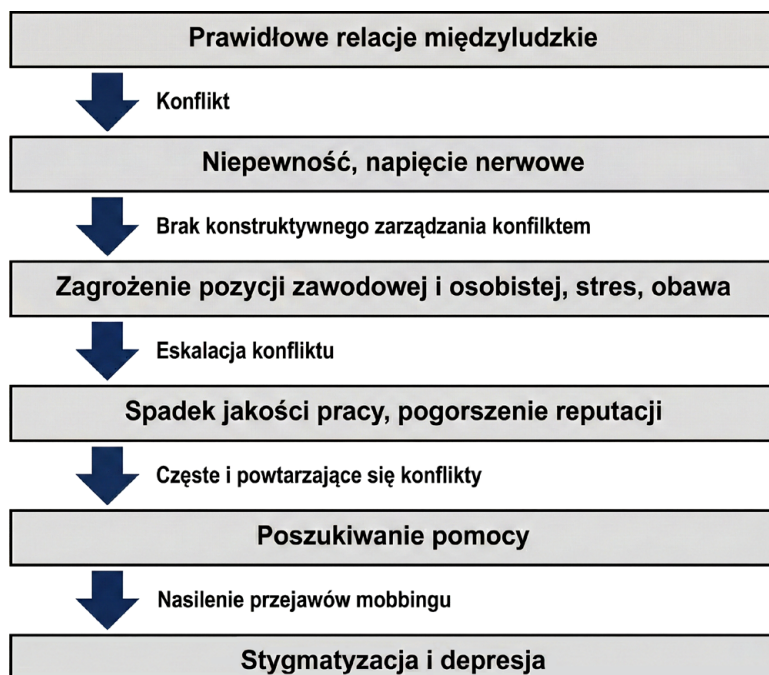
Friedrich Glasl opisał proces mobbingu w dziewięciu etapach, tworząc model eskalacji konfliktu:

1. Próby kooperacji i powstawanie incydentalnych napięć.
2. Polaryzacja stanowisk i styl debaty.
3. Interakcja poprzez czyny, a nie słowa.
4. Obawa o reputację i koalicję.
5. Utrata twarzy (moralne oburzenie).
6. Dominacja strategii opartych na strachu.
7. Systematyczne, destruktywne kampanie przeciwko stronie opozycyjnej.
8. Ataki przeciwko równowadze emocjonalnej wroga.
9. Całkowita destrukcja i samobójstwa.

Faza pierwsza obejmuje trzy pierwsze etapy, w trakcie których możliwa jest transformacja konfliktu. W drugiej fazie (etapy 4–6) zmienia się podejście racjonalne na rzecz emocji, które zaczynają przejmować kontrolę nad obiema stronami. Glasl mówi, że mobbing zaczyna się w momencie przejścia do fazy

²⁰ K. Erenkfeit, L. Dudzińska, A. Indyk, *Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki*, „Medycyna Środowiskowa” 2011, 4, s. 85–86.

trzeciej (etapy 7–9), w której pojawiają się strach i obawa przed opozycyjną stroną konfliktu²¹.



Rycina 4.1. Proces mobbingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kowalewski, J. Moczydłowska, *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Difin, Warszawa 2020, s. 100.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że wszystkie przedstawione podejścia są jedynie uproszczeniem analizowanego zjawiska i nie obejmują wszystkich jego odmian i aspektów. Należy zauważyć, że istnieje znacznie więcej przyczyn występowania mobbingu. Wiele z nich wynika z indywidualnych cech zarówno osoby doświadczającej mobbingu, jak i osoby stosującej mobbing.

W literaturze można spotkać wiele opisów na temat zachowań mobbingowych, jednak jednym z najpopularniejszych jest wykaz 45 cech działań mobbingowych opracowanych przez wspomnianego wcześniej Leymanna.

²¹ P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 93–94.

Podzielił on zachowania na 5 segmentów, które zostały przedstawione poniżej:

1. Działania utrudniające możliwość komunikowania się:
 - uniemożliwianie wyrażania własnych opinii lub uczuć;
 - ograniczanie przez współpracowników możliwości wypowiadania się;
 - systematyczne przerywanie rozmowy;
 - odpowiadanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i obraźliwymi słowami;
 - stała krytyka wykonywanej pracy;
 - ciągła krytyka aspektów życia osobistego;
 - nękanie za pomocą telefonu;
 - formułowanie gróźb ustnych;
 - tworzenie gróźb pisemnych;
 - wykonywanie poniżających i obraźliwych gestów wobec ofiary;
 - używanie aluzji, unikanie bezpośrednich wypowiedzi wobec ofiary.
2. Oddziaływania zaburzające relacje społeczne:
 - unikanie kontaktu i rozmów z ofiarą przez przełożonego;
 - ograniczanie możliwości wypowiadania się;
 - izolowanie osoby mobbingowanej od współpracowników;
 - zakazywanie współpracownikom kontaktu z ofiarą;
 - celowe ignorowanie i lekceważenie.
3. Działania zaburzające wizerunek osoby:
 - rozmawianie za plecami;
 - rozpowszechnianie fałszywych plotek;
 - upokarzanie;
 - sugestie dotyczące problemów psychicznych;
 - sugerowanie konieczności badań psychiatrycznych;
 - żartowanie i kpiny z życia prywatnego;
 - parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia i gestów ofiary;
 - atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych;
 - wyśmiewanie i atakowanie z powodu narodowości;
 - nieszczerze ocenianie zaangażowania w pracę;
 - drwiny z niepełnosprawności lub kalectwa;
 - używanie obraźliwych słów, wulgarnych przezwisk lub innych poniżających wyrażen;

- insynuacje o charakterze seksualnym, składanie propozycji seksualnych, zaloty.
4. Działania mające wpływ na sytuację zawodową:
- zlecanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą;
 - podważanie podejmowanych przez ofiarę decyzji;
 - nieprzydzielanie żadnych zadań do realizacji;
 - przydzielanie zadań bezsensownych i zbędnych;
 - zlecanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji;
 - dawanie zadań przekraczających kompetencje i możliwości;
 - ciągłe przydzielanie nowych zadań do wykonania;
 - odbieranie zadań przekazanych do realizacji;
 - wydawanie absurdalnych i sprzecznych poleceń.
5. Działania uderzające w stan zdrowotny:
- powierzanie prac szkodliwych dla zdrowia bez zapewnienia odpowiednich środków ochronnych;
 - groźby użycia siły fizycznej wobec ofiary;
 - praktykowanie przemocy fizycznej o niewielkim nasileniu;
 - znęcanie się fizyczne;
 - działania o podłożu seksualnym;
 - sprzyjanie powstawaniu strat materialnych spowodowanych przez ofiarę;
 - wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub zamieszkania ofiary²².

Analizując cechy działań podane przez Leymanna, warto zwrócić uwagę na oddziaływania mające wpływ na stan zdrowotny. W tym przypadku działania o charakterze seksualnym, ściślej określone jako molestowanie seksualne – które są odrębnym i niezwykle złożonym zjawiskiem – należałoby rozpatrywać oddzielnie. Należy również pamiętać, iż lista tych zachowań została stworzona wiele lat temu i choć wciąż jest pomocna, to ze względu na zmiany w organizacjach, środowisku i prawie nie można twierdzić, iż jest ona w pełni aktualna.

Istnieją również inne, bardziej ogólne podziały przemocy psychicznej – zalicza się do nich:

²² A. Kokot, *Mobbing. Zagrożenie...*, op. cit., s. 31.

- agresję związaną z pracą i agresję osobistą;
- agresję aktywną i bierną, czyli bezpośrednią i nieingerującą, do której można zaliczyć np. ignorowanie;
- agresję intencjonalną i nieumyślną, a zatem działania celowe, krzywdzące ofiarę, jak również nieświadome;
- agresję werbalną, pisemną, fizyczną oraz otwarte lub ukryte zastraszanie;
- surowy charakter działań ze strony przełożonych lub kolegów;
- agresja oparta na charakterystyce pracy, cechach osobistych, życiu prywatnym, izolacji społecznej, agresji fizycznej (w tym seksualnej) oraz atakach na przekonania ofiary;
- agresja naruszająca warunki pracy oraz godność pracownika, czyli izolowanie ofiary i niechęć do komunikacji z nią, jak również akty przemocy werbalnej i seksualnej;
- agresja „widoczna”, delikatna i trudna do zweryfikowania²³.

Instytucje zajmujące się bezpieczeństwem, takie jak Międzynarodowa Organizacja ds. Bezpieczeństwa Pracy, Brytyjskie Biuro ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, Administracja Bezpieczeństwa i Higieny Pracy w Stanach Zjednoczonych, Australijski Instytut Kryminologii, które w pewnym stopniu zajmują się zapewnianiem ochrony zdrowia pracowników, stworzyły wykaz działań uznawanych za agresywne w ramach przemocy psychicznej. Należą do nich:

- groźby i zastraszanie;
- werbalne obrażanie (używanie obraźliwych słów, wulgaryzmów, szydzenie);
- wrogie zachowanie (krzyki, wrzaski, groźby pięściami, plucie);
- agresję fizyczną wobec przedmiotów i mienia ofiary (uderzanie w biurko, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami);
- wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy;
- prowokacyjne i obraźliwe gesty;
- tworzenie i rozpowszechnianie plotek oraz dezinformacji;
- bojkotowanie i ignorowanie obecności (stopniowe wyłączanie z życia społeczności);

²³ P. Chomczyński, *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 91–92.

- celowe utrzymanie ciszy w obecności ofiary;
- ukrywanie kluczowych informacji;
- bierną agresję (groźna postawa ciała, wrogi wzrok)²⁴.

Literatura precyzuje również taktyki stosowane w ramach zjawiska mobbingu, które opisują działania nań się składające. Wyróżniono między innymi taktykę upokorzenia, na którą składają się zachowania takie jak bezpodstawna krytyka, fałszywe oskarżenia i nieprzystojne zachowanie. Kolejną taktyką jest zastraszanie, czyli stosowanie gróźb, naśmiewanie się oraz rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Ostatnią taktyką jest taktyka pomniejszania kompetencji, która polega na nieprzekazywaniu istotnych informacji, przerywaniu rozmowy, ograniczaniu czasu wolnego podczas pracy oraz wykazywaniu błędów, do których w rzeczywistości nie doszło²⁵.

Omawiając zachowania mobbingowe, warto również omówić działania, które mobbingiem nie są i do niego nie należą.

Zalicza się do nich:

- stawianie wymagań wobec pracowników wynikających z zakresu zadań, które nie leżą w zakresie ich odpowiedzialności;
- negatywne działania skierowane wobec pracownika, które nie były zamierzone i nie wynikały ze złych zamiarów;
- wyrażanie uwag i pouczeń dotyczących wykonywanej przez osobę pracy, których celem było zwiększenie jakości wykonywanych zadań;
- stosowanie nagan i nieprzychylniej oceny, której powodem była obiektywna ocena jakości wykonywanej pracy;
- niesprawiedliwa ocena będąca efektem niewłaściwych kwalifikacji osoby oceniającej;
- zobowiązywanie do wykonywania pracy w trudnych warunkach, jeśli wynika to z charakterystyki obejmowanego stanowiska;
- poddawanie pracownika sytuacjom stresowym, które wynikają ze specyfiki zadań należących do jego zakresu obowiązków;

²⁴ J. Kloc, *Mobbing jako zjawisko negatywnie wpływające na zarządzanie w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe KSW” 2018, 1(1), s. 96.

²⁵ K. Zaremba, *Mobbing jako patologiczne zjawisko w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Promotor, Warszawa 2011, s. 18–19.

- przekazywanie zadań wykraczających poza zakres obowiązków jedynie w przypadku, gdy jest to efektem zasady delegowania zadań zgodnie ze sztuką zarządzania;
- egzekwowanie działań na skutek przekroczenia obowiązków pracowniczych²⁶.

Mobbing jako działanie nieetyczne, które ma niszczący wpływ na jednostkę, jest z pewnością zachowaniem, które należy eliminować. Dlatego warto zapoznać się z czynnikami, które sprzyjają jego powstawaniu. Niemniej istotne są skutki działania tego zjawiska – zarówno dla jednostki, jak również dla jej otoczenia.

Poczynając od czynników sprzyjających powstawaniu i rozwijaniu się mobbingu, należy wyjaśnić termin kultury organizacyjnej. Geert Hofstede definiuje kulturę jako zjawisko współdzielone przez grupę ludzi, którzy żyją bądź żyli w jednej społeczności. To charakterystyczny sposób myślenia dla danej zbiorowości, który przekłada się na zachowania jednostek. Dzięki niemu można odróżnić od siebie poszczególne grupy społeczne²⁷. Kultura organizacyjna stanowi tożsamość i rozpoznawalność organizacji. To kluczowy element odgrywający istotną rolę w motywowaniu pracowników do zmian i rozwoju²⁸. Odnosząc się do tematyki mobbingu, istotne dla jego istnienia jest powstanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Posiadanie cech osobowości sprzyjających zachowaniom mobbingowym nie gwarantuje ich powstania w kulturze organizacji negującej takie postępowanie. Kreowaniu postaw mobbingowych w organizacji sprzyjają rozbieżności między aspektami formalnymi i nieformalnymi. Wyraźnie to widać, przyrównując istnienie zasad polityki organizacji, jej wewnętrznych struktur do elementów nieformalnych, do których można zaliczyć postawy i wartości wyznawane przez członków danej instytucji. Mimo zapisów o nieakceptowaniu i negowaniu zachowań mobbingowych w procedurach istniejących w organizacji, nieformalne postawy jej członków niemo przyzwalają na kontynuowanie działań mobbingowych. Kolejną przyczyną

²⁶ K. Kowalewski, J. Moczyłowska, *Patologie...*, op. cit., s. 91.

²⁷ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 38–41.

²⁸ M. Wiśniewska, *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2021, s. 13–16.

odnoszącą się do kultury organizacji jest zachowanie przełożonych i menedżerów. Podwładni stale obserwują ich postępowanie; w momencie, gdy zwierzchnik akceptuje bądź nie zwraca uwagi na postępowanie mobbera, jest to zauważane i kontynuowane. Należy również zauważyć, iż kultura organizacyjna cechująca się biernym podejściem do rozwiązywania konfliktów między pracownikami sprzyja powstawaniu zachowań mobbingowych poprzez stałe ośmielanie się potencjalnych sprawców. Warto zwrócić uwagę na organizacje charakteryzujące się kulturą formalną, w których pracownicy są traktowani w sposób przedmiotowy, istnieje wysoka hierarchizacja stanowisk, zaś zatrudnione osoby podlegają sztywnym strukturom. Takie warunki sprzyjają powstawaniu zjawiska mobbingu²⁹.

Wyróżnić należy również stresory, które sprzyjają powstawaniu i kreowaniu zjawiska mobbingu w organizacji; należą do nich: brak zaufania w relacjach międzyludzkich, niechęć i stagnacja istniejące w grupie, nieadekwatny styl kierowania, alienacja, lekceważenie, niemożność wyrażania własnej opinii, brak poczucia co do trwałości zatrudnienia, złe warunki pracy, lekceważenie zasad bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy³⁰.

Rozpoczynając rozważania dotyczące skutków mobbingu, skupić się należy na punkcie widzenia ofiary. Zauważyć trzeba, że nie tylko jednostka ponosi konsekwencje mobbingu, gdyż jego efekty odczuwa również rodzina pokrzywdzonego, jak również społeczeństwo.

Reakcje ofiary można podzielić na emocjonalne, somatyczne, behawioralne i poznawcze. Do reakcji emocjonalnych zaliczamy: niepokój, brak zaufania do otoczenia, dezorientację, defetyzm oraz irytację. Do reakcji somatycznych zaliczyć warto nadmierną chęć jedzenia, bóle głowy, nudności, biegunkę, niewysypianie się oraz brak apetytu. Wśród reakcji behawioralnych można znaleźć zwolnienia chorobowe, nieobecności w pracy, obniżoną wydajność i efektywność pracy. Reakcje poznawcze wyróżniają się mniejszym skupieniem,

²⁹ M. Chakowski, *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, Branta, Bydgoszcz 2010, s. 18–22.

³⁰ K. Kucharczyk, A. Pawlak, *Mobbing – terror psychiczny – jako patologia społeczna na współczesnym rynku pracy*, [w:] *Human Resources Management – Interdisciplinary Perspective*, red. S. Ciupka, I. Khlobystov, A. Sapiński, OOO Institut Kreativnykh Technologij, Odessa 2017, s. 145–168.

trudnościami w wykonywaniu zadań wymagających wysiłku intelektualnego, trudnościami z zapamiętywaniem, problemami z wyrażaniem się³¹. Do innych skutków odczuwanych przez ofiarę zaliczyć należy zaburzenia lękowe, depresję, uzależnienia, stres oraz nerwice.

Prócz skutków indywidualnych wyróżnić należy również skutki organizacyjne. Mobbing stawia organizację w złym świetle, sprawiając tym samym, iż potencjalni pracownicy są do niej negatywnie nastawieni, podobnie jak kontrahenci czy partnerzy. Większe nakłady finansowe i poświęcenie znacznej ilości czasu na poszukiwanie pracowników to konsekwencja fluktuacji pracowników spowodowanej stosowaniem technik mobbingowych w organizacji. Przedsiębiorstwo skupia się na rozwiązaniu konfliktu pomiędzy mobberem a ofiarą, tym samym stawiając cele organizacji i poszczególnych zespołów na drugim miejscu. Do skutków mobbingu w tym aspekcie należą również koszty ewentualnych procesów sądowych, jak również wypłaty kompensacji z tytułu utraty możliwości wykonywania pracy³².

Konsekwencje mobbingu odczuwa również rodzina ofiary oraz społeczeństwo. Rodzina odczuwa bezradność wobec zdarzeń dotyczących bliskiej im osoby, równocześnie widzi zaniedbywanie przez ofiarę jej codziennych obowiązków, spotkań z rodziną i przyjaciółmi. Coraz wyraźniejsza staje się również bierność ofiary. Bliscy, którzy co prawda zwykle starają się jej pomóc, sami stają się pośrednimi ofiarami tego zjawiska poprzez zaburzenie rodzinnej harmonii oraz izolację ofiary od bliskich jej osób. Społeczeństwo ponosi konsekwencje mobbingu w postaci przyznawania rent i innych świadczeń (w tym wcześniejszych emerytur), wypłacania odszkodowania osobom poszkodowanym oraz obniżonego poczucia bezpieczeństwa³³.

³¹ J. Kowal, G. Pilarek, *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym” 2011, 14(1), s. 234–235.

³² J. Ober, P. Sakiewicz, *Źródła i skutki mobbingu w organizacji*, [w:] *Humanitarian Corpus: collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history*, red. Y.V. Kucherenko, S.S. Rusakov, Nilan Ltd, Vinnytsia 2018, s. 123–131.

³³ E. Strutyńska, *Mobbing w środowisku pracy: refleksje wokół warsztatu badawczego*, „Pedagogika Społeczna. Środowisko Społeczne – Pola Edukacyjnych Obserwacji i Badań” 2019, 18(4), s. 261–282.

Podsumowując, czynników sprzyjających powstawaniu zjawiska mobbingu jest niezmiernie wiele, jednak wśród nich należy zwrócić uwagę na aspekty dotyczące kultury organizacyjnej, struktury i polityki występującej w organizacji. Nie można jednak zapomnieć o skutkach, które niesie za sobą mobbing. Dotyczy on nie tylko samej ofiary, lecz koszty ponosi pracodawca, jak również społeczeństwo. Dlatego też istnieją i powstają coraz nowsze regulacje prawne i procedury antymobbingowe zapobiegające zachowaniom mobbingowym.

4.3. Założenia metodyczne badań

Jako ogólny cel prezentowanych badań przyjęto przeprowadzenie analizy poziomu świadomości istoty zjawiska mobbingu wśród członków organizacji oraz zaproponowanie działań, w wyniku których owa świadomość mogłaby zostać podniesiona.

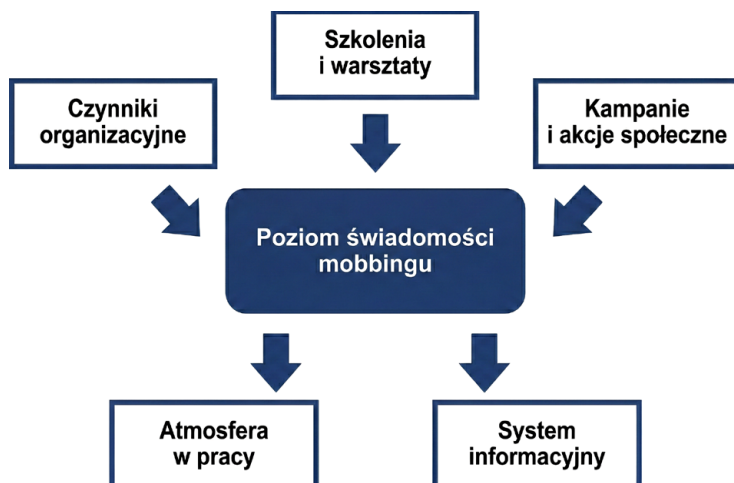
Tak postawiony cel implikuje następujące pytania badawcze:

1. Czy pracownicy są zainteresowani kwestią zjawiska mobbingu?
2. Jak można podnieść poziom świadomości pracowników na temat mobbingu?
3. Czy badana organizacja prowadziła do tej pory działania, których celem było podniesienie świadomości zjawiska mobbingu?
4. Czy w badanej organizacji istnieją bariery hamujące proces podnoszenia poziomu świadomości mobbingu?

Na potrzeby prowadzonych badań sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza 1.** Pozytywna atmosfera w organizacji oddziałuje na podnoszenie świadomości mobbingu wśród członków tejże organizacji.
- **Hipoteza 2.** Poziom świadomości mobbingu wśród pracowników badanej organizacji jest niski z powodu strachu przed konsekwencjami poruszania tej tematyki.
- **Hipoteza 3.** Istnieje różnica świadomości mobbingu między pracownikami na różnych poziomach stanowisk.
- **Hipoteza 4.** Młodszy pracownicy mają wyższy poziom świadomości mobbingu niż starsi pracownicy.

Na podstawie przeglądu literatury zaproponowano model badawczy (ryc. 4.2), na podstawie którego stworzono narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety.



Rycina 4.2. Czynniki oddziałujące na poziom świadomości mobbingu

Źródło: opracowanie własne.

Jako metodę badawczą wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, a zastosowaną techniką był kwestionariusz badawczy, na który składały się następujące grupy pytań:

- pytania metryczkowe dotyczące wieku, płci, stażu pracy na danym stanowisku, wykształcenia oraz stanowiska zajmowanego przez ankietowanych;
- pytania dotyczące organizacji: rodzaj, wielkość, wiek;
- pytania ogólne dotyczące konsekwencji mobbingu, których celem było delikatne wprowadzenie respondenta w temat, tak aby na wstępie go nie zniechęcić, a zmotywować do refleksji na temat mobbingu;
- pytania szczegółowe, których celem była ocena zachowań mobbingowych, a także działań antymobbingowych występujących w organizacji;
- pytania o ocenę metod zwalczania mobbingu w organizacji i wskazanie tych najbardziej, w jego ocenie, skutecznych.

Użyte autorskie narzędzie badawcze umożliwiło wyznaczenie wartości zmiennych reprezentujących cechy świadomości pracowników na temat mobbingu oraz wyznaczenie zaleceń pozwalających ją podwyższyć. Badania zostały

przeprowadzone w sposób pośredni poprzez sieć internetową oraz w sposób bezpośredni przy użyciu kwestionariuszy w postaci papierowej. Kwestionariusz online został rozesłany do pracowników wybranych organizacji, a kwestionariusze w formie papierowej zostały przekazane pracownikom w trzech różnych organizacjach – o charakterze edukacyjnym, administracyjnym oraz zdrowotnym. Formularze online zostały udostępnione 3 maja 2024 r., a dane były zbierane do 29 maja 2024 r. Ankiety w formie papierowej zbierane były od 14 maja 2024 r. do 29 maja 2024 r. Odpowiedzi z poszczególnych kwestionariuszy zostały przeniesione do arkusza Excel oraz poddane analizie statystycznej.

W badaniu wzięło udział łącznie 121 respondentów, przy czym znaczną część stanowiły kobiety (70,25%). Największy odsetek ankietowanych stanowili pracownicy w wieku 36–45 lat (38,84%), następnie w wieku 26–35 lat (23,97%) oraz w wieku 56–65 lat (14,88%). Największą grupę ankietowanych stanowili pracownicy, których staż pracy wynosił 8 lat i więcej (54%). Na kolejnych miejscach uplasowali się pracownicy posiadający staż pracy 4–6 lat (19,83%), 1–3 lata (16,53%), 6–8 lat (11,57%) oraz mniej niż rok (7,44%).

Wśród badanych wykształceniem wyższym mogło się pochwalić 65,29%, średnim – 20,66%, zawodowym – 10,74%, a podstawowym 3,31%.

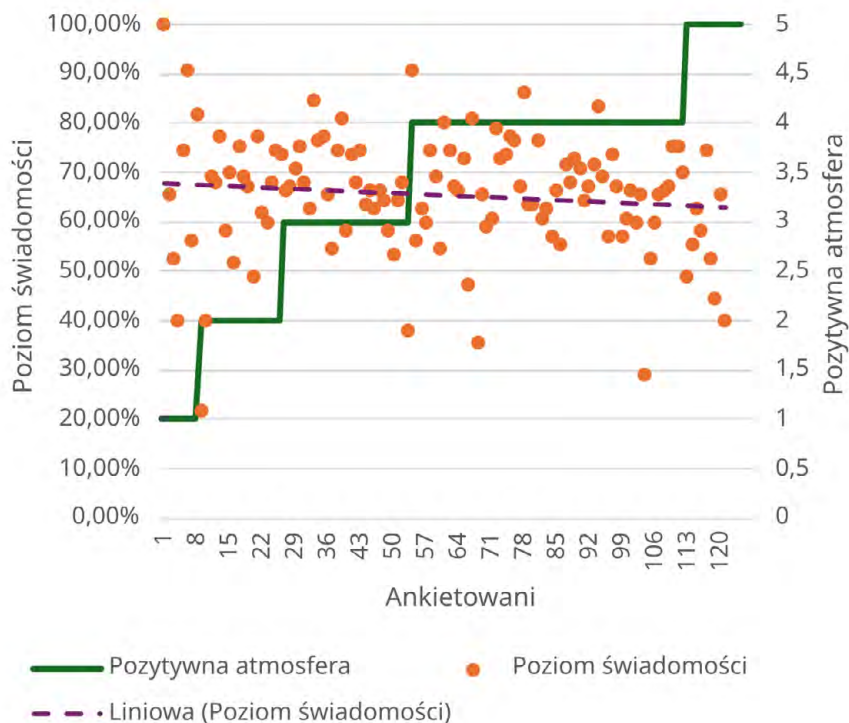
Ogromną część ankietowanych stanowili kierownicy średniego szczebla (66,94%). Kierownicy najniższego szczebla to 13,22% (16), a pracownicy fizyczni – 12,40%. Badaniem objęto tylko 9 kierowników szczebla najwyższego (7,44%).

W badaniu wzięli udział przede wszystkim pracownicy organizacji usługowych oraz przemysłowych (po 16,53%), handlowych i administracyjnych (po 14,05%), edukacyjnych (12,40%) oraz budowlanych (9%). Największa grupa respondentów (19,01%) zaznaczyła odpowiedź „inne”, wskazując między innymi na organizacje o charakterze informatycznym i medycznym. Wśród przebadanych organizacji mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 4,96%, małe przedsiębiorstwa – 28,93%, średnie – 21,49%, a największy odsetek stanowiły organizacje duże – 44,63%. Jeśli chodzi o wiek organizacji, to największy odsetek stanowiły organizacje funkcjonujące ponad 16 lat – 66,94%. Na kolejnych miejscach znalazły się organizacje działające od 10 do 15 lat – 19,83%, organizacje działające od 6 do 10 lat – 9,92% oraz organizacje działające od 1 roku do 5 lat – 3,31%.

4.4. Wyniki badań i ich analiza

Hipoteza H1 dotyczyła oddziaływania pozytywnej atmosfery w organizacji na skuteczność podnoszenia świadomości istoty mobbingu wśród członków tej organizacji.

Interpretację tego założenia przedstawia wykres 4.1, na którym ujęte są odpowiedzi respondentów obrazujące poziom świadomości mobbingu na podstawie przedstawionych w ankiecie ewentualnych zachowań mobbingowych. Kolejnym wymiarem jest pozytywna atmosfera w organizacji, wskazująca, jak w opinii ankietowanych przedstawia się dana organizacja. Linią przerywaną zaznaczono trend, który wskazuje, jak zmienia się poziom świadomości w zależności od pozytywnej atmosfery.

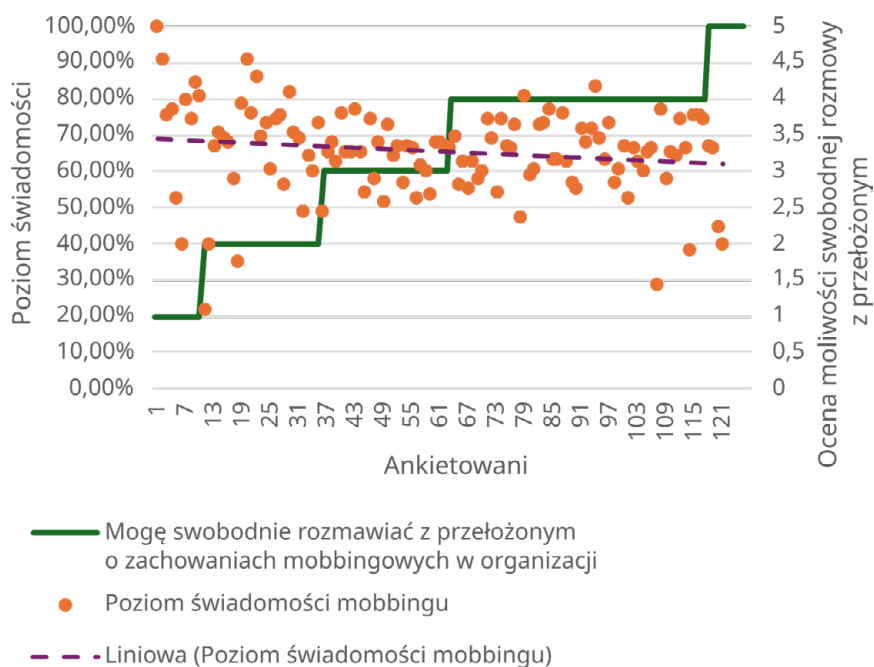


Wykres 4.1. Oddziaływanie pozytywnej atmosfery w organizacji na skuteczność podnoszenia świadomości wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Można wyraźnie zauważyć, że odpowiedzi ankietowanych są zróżnicowane niezależnie od poziomu pozytywnej atmosfery. Wskazuje na to również linia, która na początku utrzymuje się na jednym poziomie, zaś wraz ze wzrostem pozytywnej atmosfery w organizacji trend poziomu świadomości mobbingu spada. Na potrzeby badań założono, iż poziom świadomości wynoszący 60% i więcej wskazuje na to, że pracownik jest świadomy zachowań mobbingowych. Analizując niniejszy wykres, można stwierdzić, że pozytywna atmosfera oddziałuje na poziom świadomości mobbingu wśród pracowników organizacji, co potwierdza prawdziwość hipotezy H1.

Hipoteza H2 zakładała, że przyczyną niskiego poziomu świadomości zachowań mobbingowych pracowników jest strach przed poruszaniem tej tematyki w organizacji. Na wykresie 4.2 przedstawiono rozkład odpowiedzi ankietowanych odnośnie możliwości swobodnej rozmowy z przełożonym w odniesieniu do poziomu świadomości zachowań mobbingowych.

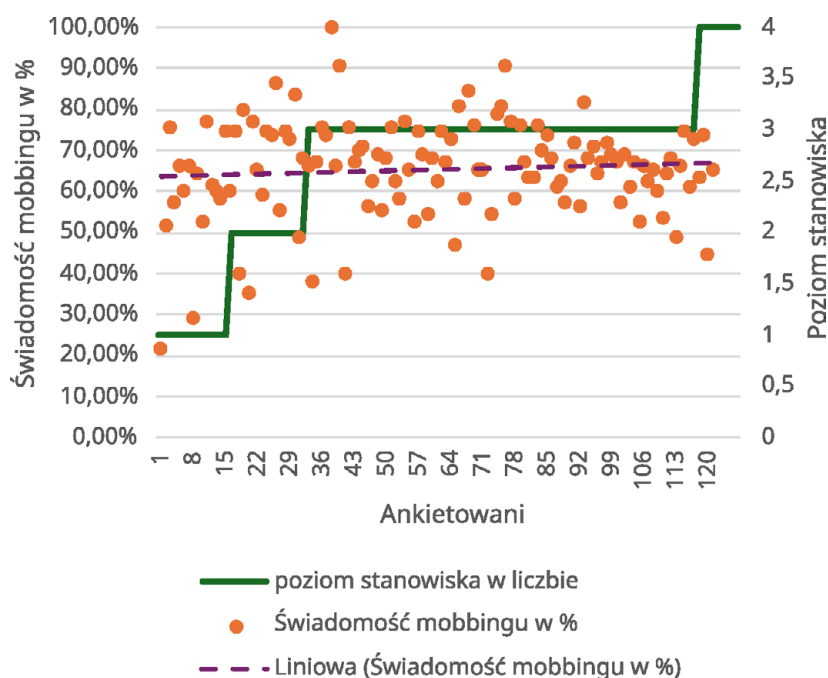


Wykres 4.2. Poziom świadomości mobbingu a możliwość swobodnej rozmowy z przełożonym o zachowaniach mobbingowych

Źródło: opracowanie własne.

Przerywaną, niebieską linią zaznaczono trend poziomu świadomości mobbingu w zależności od drugiego czynnika, czyli swobodnej rozmowy z przełożonym. Analizując poniższy wykres, można zauważyć nieznaczny spadek poziomu świadomości zachowań mobbingowych w odniesieniu do coraz większej otwartości przełożonego, co może wskazywać na taką zależność i prowadzić do konstatacji, że hipoteza H2 znajduje potwierdzenie.

Trzecia hipoteza zakładała, że poziom świadomości zachowań mobbingowych różni się w zależności od zajmowanego przez pracownika stanowiska. Zależność tę ilustruje wykres 4.3, gdzie poziom najniższy (pracownik fizyczny) to 1, a poziom najwyższy (kierownik najwyższego szczebla) – 5. Linią przerywaną zaznaczono trend poziomu świadomości mobbingu w zależności od zajmowanego stanowiska.

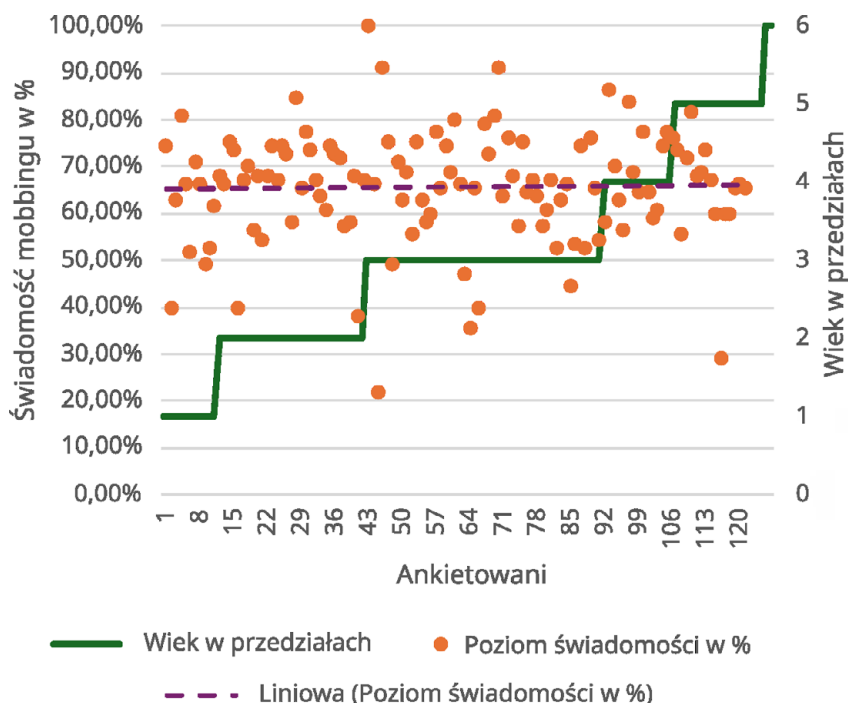


Wykres 4.3. Świadomość mobbingu a poziom zajmowanego stanowiska pracy

Źródło: opracowanie własne.

Analiza otrzymanych wyników nie wskazuje jednoznacznie na to, aby taka zależność miała miejsce, co uprawnia do stwierdzenia, że hipoteza H3 nie została potwierdzona.

Czwarta i zarazem ostatnia hipoteza zakładała, że pracownicy młodszy są świadomi mobbingu w stopniu wyższym niż starsi. Dane niezbędne do weryfikacji tej hipotezy przedstawiono na rysunku 4.6, gdzie wiek respondentów oznaczono liczbami odpowiadającymi określonym przedziałom wiekowym: przedział wiekowy 18–25 – 1, 26–35 – 2, 36–45 – 3, 46–55 – 4, 56–65 – 5, 65 i więcej – 6. Co ciekawe, wyznaczona linia trendu jest linią poziomą, co wskazuje jednoznacznie na brak takiej zależności i skłania do odrzucenia hipotezy H4.



Wykres 4.4. Poziom świadomości mobbingu a wiek pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza odpowiedzi respondentów na zadane pytania wykazała, że pracownicy są świadomi konsekwencji mobbingu, takich jak bóle głowy, nudności oraz dezorientacja. Duża część ankietowanych nie była przekonana, iż konsekwencją mobbingu jest wypłacanie odszkodowań. Respondenci prawidłowo rozpoznali, że mobbing nie może przyczyniać się do zwiększonej efektywności w pracy. W przypadku pytań dotyczących zachowań mobbingowych ankietowani dobrze rozpoznawali zachowania iście mobbingowe, ale

również te, które zostały umieszczone tam w celu sprawdzenia świadomości mobbingu, a które w rzeczywistości mobbingiem nie były. Można zatem stwierdzić, że pracownicy w większości mają pierwotnie założoną świadomość zachowań mobbingowych na poziomie 60%.

Wyniki badań dotyczących działań antymobbingowych wskazały, iż wiele z nich nie jest stosowanych w organizacjach. Procedury antymobbingowe w wielu organizacjach nie mają miejsca bądź pracownicy nie mają o nich pojęcia. Najlepiej oceniana była m.in. kultura wzajemnego szacunku i współpracy, zaś pozostałe działania były oceniane znacznie niżej, co pokazuje, że w organizacjach zdecydowanie warto byłoby wesprzeć działania antymobbingowe. Ocena działań antymobbingowych przez pracowników organizacji wskazała, że najlepszym rozwiązaniem według nich byłoby wprowadzenie anonimowych ankiet. Dzięki nim, według ankietowanych, zmniejszałaby się częstotliwość występowania tego zjawiska. Dwa kolejne działania ocenione najwyżej to szkolenia i warsztaty oraz wprowadzone procedury antymobbingowe.

Okazało się również, że niski poziom świadomości zjawiska mobbingu wynika z braku działań informacyjnych, co wymaga podjęcia konkretnych inicjatyw mających na celu podniesienie owego poziomu. Do działań informacyjnych można zaliczyć różnego rodzaju szkolenia, anonimowe ankiety, procedury antymobbingowe i inne działania, które mają na celu zwiększanie świadomości mobbingu wśród pracowników. Badanie wykazało, iż pracownicy wykazują się znajomością tematyki mobbingu, gdyż potrafią rozpoznawać zachowania i konsekwencje mobbingu. Oczywiście nie można tego powiedzieć o wszystkich, jednak większość z nich posiada wiedzę w tym zakresie. Co więcej, potrafią rozpoznać zachowania, które mobbingiem nie są. Jednakże należy zauważyć, iż działania informacyjne o tematyce mobbingowej nie mają miejsca w organizacjach, co prowadzi do konstatacji, że owa wiedza nie pochodzi z organizacji, a jej źródłem mogą być m.in. informacje pozyskane od znajomych, książki, informacje uzyskane w sieci lub wiedza zdobyta na uczelniach wyższych. Zatem działania zwiększające świadomość mobbingu wśród pracowników, prowadzone w organizacjach, działałyby korzystnie zwiększając poczucie ich przynależności do organizacji oraz poczucie bezpieczeństwa w samej organizacji.

4.5. Podsumowanie

Mobbingiem jest zachowanie lub działanie dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko niemu, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu, wywołujące zaniżoną ocenę jego przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu pracowników. Odchodzi się w prawie polskim od twierdzenia, iż tego typu działanie powinno trwać pół roku, gdyż sąd odnosi się indywidualnie do każdej sytuacji, co jest istotne, ponieważ był to jeden z wielu aspektów wskazujących na szkodliwe zachowanie. Warto zaznaczyć, iż mobbing nie musi trwać nieprzerwanie. Może obejmować długi okres z wieloma przerwami, który według wcześniejszego twierdzenia o nieprzerwanym okresie sześciu miesięcy nie byłby określany jako działanie szkodliwe. Istnieje wiele rodzajów tego zjawiska, znamy jego przyczyny i skutki, jednak każdy przypadek należy traktować indywidualnie.

Przeprowadzone badania wskazały, że choć świadomość zachowań mobbingowych w organizacjach jest dość wysoka, to nadal istnieje przestrzeń do podejmowania działań w tym zakresie, szczególnie poprzez edukację i wdrażanie działań antymobbingowych w organizacjach. Są to działania szczególnie pożądane w mniejszych i średnich organizacjach. Warto również zauważyć, że promowanie kultury wzajemnego szacunku i współpracy oraz bezpośrednie metody obejmujące interakcję z pracownikami mogą przyczyniać się do podnoszenia poziomu świadomości mobbingu wśród pracowników.

Wyniki badań pozwoliły zauważyć, iż pracownicy posiadają świadomość mobbingu, jednak źródłem jej pochodzenia nie są działania prowadzone wewnątrz organizacji i przez organizację inicjowane. Wspomnieć należy tutaj zdecydowanie o obecności procedur antymobbingowych lub o ich braku. Wraz ze zwiększaniem się wielkości organizacji zwiększała się ocena dotycząca procedur antymobbingowych oraz ich obecności. W mikro-, małych i średnich organizacjach wyniki te są znacznie niższe niż w organizacjach dużych.

Wśród działań i zaleceń, które warto byłoby wprowadzić, zdecydowanie znajdują się anonimowe ankiety; mogą być one przeprowadzane cyklicznie co pewien okres (np. co pół roku lub co kwartał).

Kolejnym działaniem, jakie warto byłoby rozważyć, są szkolenia i warsztaty. Powinny one obejmować wszystkich pracowników, tak by wiedza była jednakowa na każdym poziomie. Dzięki nim świadomość byłaby zwiększana, a mobbing byłby łatwiej rozpoznawany. Ponadto jego skutki nie byłyby tak drastyczne, gdyż pracownicy mieliby wiedzę, jak sobie z nim radzić. Dodatkowymi szkoleniami powinni zostać objęci kierownicy wszystkich szczebli, tak aby wyposażyć ich w wiedzę i umiejętności radzenia sobie w takich sytuacjach i zapobiegania szerzeniu się mobbingu w kierowanych przez nich podsystemach. Szkolenia mogłyby mieć również charakter e-learningowy i być przeprowadzane zdalnie, co zwiększyłoby komfort pracowników, zaś dla organizacji byłoby to wygodniejszą opcją, nieuwzględniającą dodatkowych kosztów przygotowywania i organizacji ich przeprowadzania wewnątrz siedziby lub poza nią.

Niezwykle istotnym działaniem, które wymaga wprowadzenia w organizacjach, są procedury antymobbingowe, mające na celu ochronę pracowników przed mobbingiem. Będą one korzystne dla obu stron – pracownika i pracodawcy. Powinny się tam zdecydowanie znaleźć definicje zjawiska mobbingu, jego konsekwencji, jak również informacje dotyczące osób, do których należy zgłaszać takie przypadki. Ponadto pracownicy powinni być informowani o istnieniu takich procedur i o możliwości zapoznania się z nimi w każdym momencie.

Kolejnym pomysłem, jaki warto wdrożyć, są kampanie i akcje społeczne mające na celu informowanie pracowników o zachowaniach i działaniach mobbingowych, ale również pokazywanie, że organizacja jest aktywna w walce z mobbingiem i otwarta na działania go zwalczające. Co więcej, takie akcje i kampanie mogłyby powstawać przy pomocy pracowników, co pozwoliłoby organizacji uniknąć dodatkowych kosztów. Alternatywną opcją jest zwrócenie się do studentów konkretnych uczelni z prośbą o organizację takich kampanii. W ramach tego mogliby oni odbywać praktyki lub staż, co byłoby korzystne dla obu stron.

Przedstawione wyżej działania są tylko niewielkim obszarem możliwości, które pozwalają zwiększać świadomość pracowników w tematyce mobbingu, a organizacji działać aktywnie w walce z mobbingiem. Warto zauważyć, iż takie działania przedsiębiorstwa polepszają jego opinię w społeczeństwie, a w konsekwencji zwiększają przychylność konsumentów i potencjalnych klientów.

Bibliografia

- [1] Bialik M., *Mobbing – specyficzny rodzaj przemocy*, „Zeszyty Naukowe WSG” 2021, 39(6), s. 299–344.
- [2] Chakowski M., *Mobbing. Aspekty prawno-organizacyjne*, Branta, Bydgoszcz 2010.
- [3] Chomczyński P., *Mobbing w pracy z perspektywy interakcyjnej. Proces stawiania się ofiarą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- [4] Erenkfeit K., Dudzińska L., Indyk A., *Mobbing w środowisku pracy – opis zjawiska oraz jego skutki*, „Medycyna Środowiskowa” 2011, 4, s. 85–86.
- [5] Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [6] Izydorczyk A., Kęsa A., *Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Organizacja i Zarządzanie” 2015, 61(1202), s. 77–90.
- [7] Kloc J., *Mobbing jako zjawisko negatywnie wpływające na zarządzanie w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe KSW” 2018, 1(1), s. 96.
- [8] Kokot A., *Mobbing Zagrożenie życia zawodowego pracownika*, Wydawnictwo KPSW, Bydgoszcz 2011.
- [9] Kowal J., Pilarek G., *Mobbing jako problem etyki w zarządzaniu*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym” 2011, 14(1), s. 234–235.
- [10] Kowalewski K., Moczyłowska J., *Patologie i dysfunkcje w organizacji*, Difin, Warszawa 2020.
- [11] Kozak S., *Patologie w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009.
- [12] Kucharczyk K., Pawlak A., *Mobbing – terror psychiczny – jako patologia społeczna na współczesnym rynku pracy*, [w:] *Human Resources Management – Interdisciplinary Perspective*, red. S. Ciupka, I. Khlobystov, A.
- [13] Sapiński, *Institut Kreativnych Technologij*, Odessa 2017.
- [14] Kułakowska A., Pawłowski M., Piątkowski Z., *Mobbing jako patologia zarządzania współczesnymi organizacjami*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, 2, s. 155–166.
- [15] Marciniak J., *Mobbing, Dyskryminacja, Molestowanie Przeciwdziałanie w praktyce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [16] Nijaki I., *Mobbing – Patologia zakładu pracy*, „Rocznik Lubuski” 2007, 33, cz. 1, s. 301–316.
- [17] Ober J., Sakiewicz P., *Źródła i skutki mobbingu w organizacji*, [w:] *Humanitarian Corpus: collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history*, red. Y.V. Kucherenko, S.S. Rusakov, Nilan Ltd, Vinnytsia 2018.
- [18] Plich P., *Mobbing w organizacji – rodzaje zjawiska*, „Prakseologia” 2015, 1(157), s. 167–196.
- [19] Romer M., Najda M., *Mobbing w ujęciu psychologiczno-prawnym*, LexisNexis, Warszawa 2010, s. 11–36.

- [20] Strutyńska E., *Mobbing w środowisku pracy: refleksje wokół warsztatu badawczego*, „Pedagogika Społeczna” 2019, 18(4), s. 261–282.
- [21] Wiśniewska M., *Kultura organizacyjna oraz kultury wzmacniające doskonalenie podmiotów opieki zdrowotnej*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2021.
- [22] Zaremba K., *Mobbing jako patologiczne zjawisko w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Promotor, Warszawa 2011.

5. Marka osobista pracownika a efektywność komunikacji w zespole

Agnieszka Walczak-Skałicka

ORCID: 0000-0002-1386-2158 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Aleksandra Zarzeczna¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

5.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość to jedna z kluczowych cech małych przedsiębiorstw². Zaangażowanie w proces budowania marki osobistej jest jednym z przejawów aktywności przedsiębiorczej³. Zarówno przedsiębiorczość, jak i proces

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Aleksandry Zarzecznej, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

² E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 44–50.

³ A. Walczak-Skałicka, *Marka osobista jako przejaw aktywności przedsiębiorczej*, [w:] *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023, s. 157–165.

budowania marki osobistej mogą być udziałem wielu uczestników organizacji – od zarządzających po pracowników najniższego szczebla.

Motywacje do prowadzenia działań z zakresu budowania marki osobistej z perspektywy jednostki (człowieka) angażującej się w nie mogą być różne. Menedżerowie mogą chcieć wzmocnić zaufanie do organizacji, w której pracują, zwiększyć jej zyski czy przyciągać nowych, dopasowanych do organizacji pracowników⁴. Pracownicy niższych szczebli zaś, obok wzmacniania organizacji, z którą są związani, dbają o stabilność swojej sytuacji na rynku pracy; marka osobista bowiem może wpływać na zatrudnialność⁵. Bycie widocznym wymaga zaangażowania, czasu, ale i określonych kompetencji, chociażby komunikacyjnych czy językowych, umiejętności budowania relacji, a także już istniejącej siatki wsparcia, która może istotnie wpływać zarówno na trajektorię kariery jednostki, jak i jej sposób radzenia sobie w określonych sytuacjach⁶. Skutki, na jakie jednostka liczy, podejmując świadome działania ukierunkowane na budowanie marki osobistej, nie muszą oczywiście pokrywać się z ich realnymi efektami; ostatecznie jednak kompetencje zdobywane w tym procesie mogą wpływać na wiele innych sfer aktywności zawodowej – nie są one bowiem wyizolowanymi umiejętnościami o wąskim zastosowaniu, lecz raczej specyficznym połączeniem wiedzy, umiejętności, postaw i działań, które mogą być wykorzystywane w różnych celach, choć nie zawsze procesy te zachodzą w pełni świadomie od samego początku. Punktem wyjścia do badania, którego wyniki prezentuje niniejsze opracowanie,

⁴ W. Muszyńska, *Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, 66(4), s. 106–120; A. Górską, G. Mazurek, *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity: evidence from Poland*, „Oeconomia Copernicana” 2021, 12(2), s. 499–523; O. Cottan-Nir, *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity*, „Corporate Reputation Review” 2019, 22(4), s. 121–133; *CEO Branding. Theory and Practice*, red. M. Fetscherin, Routledge, New York 2015, s. 10.

⁵ M. Khedher, *Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability*, „Journal of Brand Management” 2019, 26(2), s. 99–109; S. Gorbатов, J.K. Oostrom, S.N. Khapova, *Work does not speak for itself: examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2024, 33(1), s. 1–14.

⁶ A. Walczak-Skałicka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, „European Research Studies Journal” 2021, XXIV(Special Issue 2), s. 706–715.

było zatem założenie, że marka osobista i związane z nią kompetencje komunikacyjne mogą wpływać korzystnie na relacje i komunikację wewnątrz zespołów, w których działalność zaangażowana jest jednostka podejmująca aktywne działania na rzecz budowania swojej marki osobistej.

5.2. Marka osobista i komunikacja zespołowa

Marka osobista jest dziś wykorzystywana na wielu polach aktywności zawodowej⁷. Najczęściej analizy sposobu wykorzystania koncentrują się na efektywności podejmowanych działań⁸. Niektórzy autorzy próbują ustalić pewną uniwersalną listę cech, jakimi powinna się charakteryzować osoba odbierana jako silna marka osobista. Wśród takich cech wymieniają np. odpowiedzialność, konsekwencję w działaniu i słowach oraz autentyczność⁹. Pomnażające się pola wykorzystania koncepcji marki osobistej utrudniają jednak jednoznaczne określenie, czy w ogóle istnieje jakiś uniwersalny zestaw charakterystyk silnej marki osobistej.

Głównym celem budowania marki osobistej jest wsparcie realizacji celów, jakie jednostka stawia sobie na ścieżce aktywności zawodowej. Mogą to być: awans, zmiana pracy, zwiększenie korzyści finansowych uzyskiwanych ze stosunku pracy lub w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, bez

⁷ A.N. Smith, E. Fischer, *Pay attention, please! Person brand building in organized online attention economies*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2021, 49(2), s. 258–279; I. Shyle, *Personal Branding of Professors in Social Media: A Choice or a Necessity in Our days?*, [w:] Springer Proceedings in Business and Economics, Springer International Publishing, Cham 2022, s. 207–220; A. Gandini, *Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy*, "Marketing Theory" 2016, 16(1), s. 123–141; N. Nanton, J.W. Dicks, *Purpose and power of the CEO brand*, [w:] *CEO Branding: Theory and Practice*, red. M. Fetscherin, Routledge, New York and London 2015, s. 21–29.

⁸ S. Gorbатов, S.N. Khapova, E.I. Lysova, *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, "Frontiers in Psychology" 2018, 9(2238).

⁹ J. Malinowska-Parzydło, *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*, Helion, Gliwice 2015, s. 302–303; A. Walczak-Skałicka, *Personal brand as a tool for shaping organizational culture*, "Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series" 2022, 164, s. 489–502.

względem na jej formalną formę. Skuteczność podejmowanych działań w ramach procesu budowania marki osobistej jest więc naturalną osią badań nad tą koncepcją. Marka osobista może jednak być analizowana również przez pryzmat kompetencji, które jednostka musi posiadać, by tę markę zbudować oraz narzędzi, z jakich musi nauczyć się korzystać w sposób skuteczny. Niewątpliwie w procesie budowania marki osobistej istotnych narzędzi oraz kompetencji jest wiele. Można podzielić je na kilka istotnych grup:

- samopoznanie obejmujące analizę posiadanych zasobów w różnych obszarach;
- definiowanie celów w zrównoważony i ekologiczny sposób;
- identyfikacja obszarów do rozwoju istotnych z punktu widzenia założonych celów;
- przygotowanie strategii marki osobistej;
- przygotowanie planu rozwoju oraz realizacji celów;
- działanie oraz komunikacja marki osobistej, a także towarzysząca im refleksja w działaniu;
- ewaluacja efektów oraz towarzysząca jej refleksja nad działaniem;
- podjęcie decyzji o kolejnym cyklu rozwoju marki osobistej.

W każdej z tych grup liczba kompetencji i narzędzi, które wspierają proces budowania marki osobistej, jest zróżnicowana, podobnie jak ich znaczenie dla powodzenia procesu. Warto jednak zauważyć, że szeroko rozumiana komunikacja jest czymś, bez czego ostatecznie żadna marka obejść się nie może, choć bez wątplenia należałoby pamiętać, że nie jest to etap, od którego należy zaczynać proces budowania marki osobistej, ani też etap, na którym powinno się poprzestać.

Komunikacja marki osobistej w zależności od branży, środowiska czy kontekstu w jakim funkcjonuje osoba swoją markę budująca, może obejmować najróżniejsze narzędzia i kanały – od najczęściej przywoływanych mediów społecznościowych, przez media tradycyjne, dzielenie się wiedzą w różnych formach, aż po komunikację osobistą, np. podczas wydarzeń branżowych, spotkań biznesowych, wystąpień publicznych czy po prostu w zawodowych sytuacjach dnia codziennego. Proces budowania marki osobistej skoncentrowany na tzw. marce w organizacji nie musi obejmować np. wystąpień w mediach czy innych aktywności poza organizacją, choć paradoksalnie to właśnie one niejednokrotnie mogą przyczynić się do zwiększenia widoczności jednostki również

wewnątrz organizacji. To, czego nie da się jednak w tym procesie uniknąć, to komunikowanie się ze współpracownikami, przełożonymi czy podwładnymi. W przypadku budowania marki osobistej w organizacji komunikacja interpersonalna oraz ta z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej, na co dzień wykorzystywanych w organizacji, nabiera wyjątkowo dużego znaczenia.

Żaden zespół, instytucja ani przedsiębiorstwo nie może istnieć bez procesu komunikowania się. Jest to fundament budowania relacji pomiędzy jednostkami, a więc i konstituowania się owych zespołów, instytucji czy przedsiębiorstw¹⁰. Kluczem do dobrego zarządzania kapitałem ludzkim są wysoko rozwinięte zdolności komunikacyjne na poziomie organizacji, ale także na poziomie jednostki¹¹. Sprawny system komunikacji w przedsiębiorstwie jest istotnym elementem jego efektywnego funkcjonowania, zaś otwarta i pełna komunikacja jest warunkiem właściwej atmosfery w każdej organizacji. Komunikacja prowadzona w sposób właściwy i umiejętny wpływa więc na ogólny sukces firmy, zadowolenie z wykonywanej pracy wśród pracowników, na polepszenie oraz wzmocnienie relacji między członkami zespołu, jak również na efektywność wprowadzanych zmian¹². By było to możliwe, komunikacja musi jednak spełniać pewne warunki.

Przyglądając się ogólnym zasadom efektywnej komunikacji w organizacji¹³:

- szczególne uwzględnienie roli nadawcy w procesie, czyli dostosowanie przekazu tak, aby był on zrozumiały dla odbiorcy, co oznacza klarowne wyrażanie własnych myśli w rozmowie;
- podział ról komunikacyjnych między kadrą kierowniczą na różnych szczeblach oraz dostarczanie pracownikom adekwatnych informacji;
- zapewnienie integralności między komunikacją a kulturą organizacyjną, która ma ogromny wpływ na proces komunikacji, np. wpływa na relacje międzyludzkie oraz determinuje wzorce komunikowania w zespole;

¹⁰ M. Kamińska et al., *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*, Wydawnictwo Novum, Płock 2021, s. 27–29.

¹¹ A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, 3, s. 108–117.

¹² M. Kamińska et al., *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku...*, op. cit., s. 27–29.

¹³ por. A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 168.

- bieżące monitorowanie efektów tego procesu oraz wprowadzanie usprawniających mikrozmian.

Bez trudu można zauważyć, że wszystkie te aspekty muszą zostać uwzględnione w procesie komunikowania marki osobistej, a więc można zakładać, że osoba przykładająca dużą wagę do efektywnego komunikowania swojej marki będzie również wpływać na efektywność komunikacji w zespole.

5.3. Założenia metodyczne badań

Skuteczne budowanie marki osobistej wymaga wysokich kompetencji komunikacyjnych, a w zależności od kontekstu, w jakim funkcjonuje osoba rozwijająca swoją markę osobistą, może to być właśnie obszar komunikacji w zespole? Problem badawczy można sformułować tu następująco: jaką rolę odgrywa budowanie marki osobistej przez pracowników w efektywnej komunikacji w zespole. Celem zaprezentowanych badań była identyfikacja kluczowych umiejętności wykorzystywanych w budowaniu marki osobistej pracowników, które wykorzystują oni również do efektywnej komunikacji w zespołach.

Podstawowymi narzędziami komunikacji w zespołach nieustająco pozostają komunikacja interpersonalna oraz coraz częściej komunikacja z wykorzystaniem elektronicznych środków przekazu, które zostały zaimplementowane w organizacji¹⁴. Można więc sformułować następującą hipotezę:

- **Hipoteza 1.** Elementy składające się na markę osobistą pracownika badanych organizacji to między innymi umiejętność komunikacji interpersonalnej oraz umiejętność komunikacji za pośrednictwem elektronicznych środków przekazu.

Zaangażowanie w proces budowania marki osobistej jest uzależnione od zawodu, jaki wykonuje jednostka. Grupy zawodów, które podejmują

¹⁴ P. Major, S. Spalek, *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, t. I, s. 200–211; B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ, Nauki Ekonomiczne” 2013, t. XVIII, s. 81–101.

najintensywniejsze działania w tym zakresie, to np.: projektant, artysta, prawnik, lekarz, marketer, menedżer, przedsiębiorca, naukowiec, psycholog, psycho-terapeuta, coach, trener¹⁵. Pracowników badanych organizacji można zaliczyć do więcej niż jednej z wymienionych grup. Na tej podstawie sformułowano następujące hipotezy:

- **Hipoteza 2.** Pracownicy badanych przedsiębiorstw aktywnie podejmują działania z zakresu budowania marki osobistej.
- **Hipoteza 3.** Pracownicy badanych przedsiębiorstw pozytywnie oceniają własne marki osobiste.

Komunikacja w organizacji jest jednym z najistotniejszych czynników skutecznego zarządzania. W badaniu wzięły udział zespoły organizacji z dużym doświadczeniem rynkowym¹⁶, sformułowano więc następującą hipotezę:

- **Hipoteza 4.** Pracownicy badanych przedsiębiorstw pozytywnie oceniają komunikację w swoich zespołach.

Skutecznie przeprowadzony proces budowania marki osobistej może dać efekty w postaci oryginalnego wizerunku osoby godnej zaufania, charyzmatycznej, profesjonalnej w swojej dziedzinie oraz wyróżniającej się wśród innych osób. Dobrze zbudowana marka powinna być szczerą, naturalną, ukazywać prawdziwy charakter, osobowość, indywidualność oraz wyjątkowość¹⁷. Można więc sformułować następujące hipotezy:

- **Hipoteza 5.** Pracownicy badanych zespołów dostrzegają wpływ budowania marki osobistej na komunikację w zespole.
- **Hipoteza 6.** W ocenie respondentów najbardziej pożądane cechy marki osobistej pracownika w kontekście efektywnej komunikacji w zespołach to szczerść, autentyczność i spójność.

Prezentowane badania mają charakter pilotażowy. W celu weryfikacji hipotez zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem

¹⁵ A. Walczak-Skałicka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand...*, op. cit., s. 706–715.

¹⁶ K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2025, 2(35), s. 107–119.

¹⁷ K. Grochowina, *Psychologiczny kontekst budowania marki osobistej – moja pozycja w organizacji i na rynku*, [w:] *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2022, s. 62.

techniki ankiety internetowej (CAWI). Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety. Wykorzystano skale do badania poziomu zaangażowania w różne etapy procesu budowania marki osobistej¹⁸ oraz zestawu pytań dotyczących oceny komunikacji w zespole. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta.

Materiał badawczy został zebrany w pięciu zespołach lubelskich agencji reklamowych.

- Zespół 1: agencja reklamowa zajmująca się głównie projektowaniem graficznym oraz tworzeniem stron WWW. Posiada bogatą ofertę usług online, takich jak strony WWW, wizytówki internetowe, animowane banery reklamowe, prezentacje multimedialne, multimedialne katalogi produktów itp. Firma zatrudnia osiem osób. W skład zespołu wchodzi: graficy komputerowi, informatycy oraz specjaliści ds. handlu i marketingu. Firma działa na rynku krajowym od dziesięciu lat.
- Zespół 2: agencja zajmująca się doradztwem marketingowym. Jej głównym celem jest skuteczne promowanie produktów, marek lub usług poprzez różnorodne kanały komunikacji. Zespół pracowniczy agencji to wysoko wykwalifikowani, wykształceni specjaliści branży reklamowej, łączący kreatywny marketing z nowoczesnymi technologiami. Firma zatrudnia 14 osób. W skład zespołu wchodzi: kreatywni graficy komputerowi, specjaliści ds. klienta oraz specjaliści ds. marketingu zajmujący się strategiami promowania. Firma działa na rynku krajowym od 14 lat.
- Zespół 3: agencja zajmująca się głównie doradztwem marketingowym. Oferuje usługi z zakresu psychologii marketingu oraz szeroko pojętego doradztwa biznesowego, w tym realizacji startupów. Firma zatrudnia 11 osób. W skład zespołu wchodzi: specjaliści ds. klienta, specjaliści ds. IT oraz specjaliści ds. marketingu. Firma działa na rynku krajowym od ośmiu lat.
- Zespół 4: agencja zajmująca się szeroko pojętym doradztwem marketingowym oraz skuteczną i efektywną reklamą. Głównym obszarem działania zespołu jest projektowanie graficzne oraz identyfikacja wizualna. Zespół pracowniczy tej agencji to zróżnicowana grupa specjalistów współpracujących ze

¹⁸ A. Walczak-Skałecka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand...*, op. cit., s. 706–715.

sobą nad różnorodnymi projektami reklamowymi. Firma zatrudnia siedem osób. W skład zespołu wchodzi: kreatywni graficy komputerowi, dział handlowy, m.in. specjaliści ds. klienta oraz specjaliści ds. marketingu zajmujący się strategią promocyjną. Firma działa na rynku krajowym od 15 lat.

- Zespół 5: agencja zajmująca się głównie doradztwem w dziedzinie mediów społecznościowych. Specjaliści z różnych dziedzin pomagają małym i średnim przedsiębiorcom w promowaniu firm, produktów lub usług. W skład zespołu wchodzi pięć osób. Firma działa na rynku lubelskim i współpracuje wyłącznie z firmami znajdującymi się na Lubelszczyźnie. Firma działa na rynku lubelskim od 12 lat.

W badaniu łącznie wzięło udział 45 osób – 24 kobiety (54%) i 21 mężczyzn (46%). Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 26–35 lat, najmniej licznie reprezentowane były osoby do 25. roku życia oraz powyżej 56 lat.

5.4. Wyniki badań i ich analiza

Osoby badane oceniały swoje zaangażowanie w działania strategiczne w obszarze budowania marki osobistej, rozpoczynając od samopoznania, a na wywiązywaniu się ze złożonych obietnic zawodowych kończąc. Żadna z pozycji nie uzyskała średniej oceny wyższej niż 4,5. Statystyki opisowe (M – średnia, SD – odchylenie standardowe) dla poszczególnych działań dla całej grupy badanych prezentuje tabela 5.1, a tabela 5.2 – w podziale na zespoły.

Tabela 5.1. Statystyki opisowe dla samooceny zaangażowania w działania strategiczne w obszarze budowania marki osobistej

Działania	M	SD
Samopoznanie, analiza mocnych i słabych stron osobowości	3,91	0,973
Określenie wizji swojego życia	3,76	0,857
Rozwijanie pozytywnych relacji zarówno w środowisku <i>offline</i> , jak i <i>online</i>	4,20	0,842
Poszukiwanie głębokiego sensu obranej ścieżki życiowej	3,84	0,976
Wyrażanie własnych ambicji	4,18	0,806
Planowanie ścieżki kariery zawodowej	4,00	0,853
Wywiązywanie się ze złożonych obietnic zawodowych	4,18	0,806

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2. Statystyki opisowe dla samooceny zaangażowania w działania strategiczne w obszarze budowania marki osobistej w podziale na zespoły

Działania	Zespół	M	SD
Samopoznanie, analiza mocnych i słabych stron osobowości	Z1	3,75	1,035
	Z2	4,14	0,663
	Z3	3,55	0,934
	Z4	3,71	1,496
	Z5	4,60	0,548
Określenie wizji swojego życia	Z1	4,00	0,756
	Z2	3,93	0,616
	Z3	3,45	0,934
	Z4	3,14	1,069
	Z5	4,40	0,548
Rozwijanie pozytywnych relacji zarówno w środowisku <i>offline</i> , jak i <i>online</i>	Z1	4,50	0,756
	Z2	4,29	0,726
	Z3	4,09	0,944
	Z4	3,57	0,976
	Z5	4,60	0,548
Poszukiwanie głębokiego sensu obranej ścieżki życiowej	Z1	4,13	1,126
	Z2	3,86	0,770
	Z3	3,55	0,934
	Z4	3,57	1,397
	Z5	4,40	0,548
Wyrażanie własnych ambicji	Z1	4,50	0,535
	Z2	4,07	0,616
	Z3	4,00	1,000
	Z4	4,14	1,215
	Z5	4,40	0,548
Planowanie ścieżki kariery zawodowej	Z1	4,13	0,641
	Z2	3,93	0,829
	Z3	3,82	0,982
	Z4	4,00	1,155
	Z5	4,40	0,548
Wywiązywanie się ze złożonych obietnic zawodowych	Z1	4,50	0,535
	Z2	3,93	0,829
	Z3	4,27	0,786
	Z4	4,00	1,155
	Z5	4,40	0,548

Źródło: opracowanie własne.

Pomiędzy zespołami widoczne są różnice w zaangażowaniu w działania strategiczne związane z rozwojem zawodowym, w tym z rozwojem marki osobistej. Porównanie średnich wskazań dla poszczególnych zespołów przedstawia tabela 5.3. Wahania średnich ocen były znaczące – od 3,73 do 4,46. Zespoły nie różnią się znacząco pomiędzy sobą, jeśli chodzi o czas funkcjonowania na rynku czy profil działalności, przyczyn różnic pomiędzy nimi w obszarze podejmowanych działań strategicznych można byłoby więc poszukiwać w interakcjach pomiędzy członkami zespołu. Jeśli bowiem kapitał kulturowy i społeczny wpływają na poziom intensywności działań podejmowanych w zakresie budowania marki osobistej¹⁹, to codzienne środowisko pracy (zespół i działania jego członków) może wpływać na wzajemne wzmacnianie niektórych postaw.

Tabela 5.3. Porównanie zespołów pod kątem samooceny zaangażowania w działania strategiczne w obszarze budowania marki osobistej

Działania	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Samopoznanie, analiza mocnych i słabych stron osobowości	4,00	3,93	3,45	3,14	4,40
Określenie wizji swojego życia	4,13	3,93	3,82	4,00	4,40
Rozwijanie pozytywnych relacji zarówno w środowisku <i>offline</i> , jak i <i>online</i>	4,13	3,86	3,55	3,57	4,40
Poszukiwanie głębokiego sensu obranej ścieżki życiowej	4,50	4,29	4,09	3,57	4,60
Wyrażanie własnych ambicji	3,75	4,14	3,55	3,71	4,60
Planowanie ścieżki kariery zawodowej	4,50	4,07	4,00	4,14	4,40
Wywiązywanie się ze złożonych obietnic zawodowych	4,50	3,93	4,27	4,00	4,40
Średnia w zespole dla obszaru działania strategicznego	4,22	4,02	3,82	3,73	4,46

Źródło: opracowanie własne.

Działania związane z komunikowaniem własnego pola ekspertyzy są w badanych zespołach na niskim poziomie. Jedynie prowadzenie profilu w social mediach (bez rozróżnienia charakteru profilu) uzyskało średni wynik wskazań powyżej 4,5. Udzielanie się w mediach tradycyjnych czy internetowych

¹⁹ A. Walczak-Skałeczka, E. Mieszajkina, *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand...*, op. cit., s. 706–715.

oraz prowadzenie własnej strony internetowej okazały się najrzadziej wykorzystywanymi narzędziami komunikowania własnych umiejętności i wiedzy. Statystyki opisowe dla samooceny zaangażowania w działania komunikacyjne zaprezentowane zostały w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Statystyki opisowe dla samooceny zaangażowania w działania komunikacyjne dotyczące aktywności zawodowej, wiedzy i umiejętności

Działania	M	SD
Prowadzenie profilu w social mediach (Facebook, LinkedIn, Instagram)	4,69	0,701
Prowadzenie bloga, vloga, podcastu	1,67	1,000
Udzielanie się w mediach tradycyjnych i internetowych (komentarze eksperckie, wywiady)	1,58	0,965
Prowadzenie własnej strony internetowej (domena złożona z imienia i nazwiska lub pseudonimu)	1,58	1,055
Własne portfolio prac	1,89	1,301
Udział w targach branżowych	3,78	1,565

Źródło: opracowanie własne.

Uśrednione zespołowe wyniki aktywności w tej kategorii działań plasują się na bardzo zbliżonym, niskim poziomie we wszystkich badanych zespołach – od 2,33 do 2,90 (tab. 5.5). Można więc wnioskować, że choć badane osoby angażują się w planowanie i rozwój kariery zawodowej, to nie komunikują wartości swojej marki osobistej zbyt szeroko poza organizacją. Hipoteza **H2** została więc jedynie częściowo potwierdzona. Jest to o tyle interesujący wniosek, że wszystkie zespoły działają w branży reklamowej, a więc z założenia związanej z komunikowaniem wartości produktów, usług i marek. Osoby te najprawdopodobniej posiadają więc zarówno wiedzę, jak i umiejętności do prowadzenia takich działań dla własnych marek osobistych. Jest to interesujący obszar do dalszych badań.

Tabela 5.5. Porównanie zespołów pod kątem samooceny zaangażowania w działania komunikacyjne dotyczące aktywności zawodowej, wiedzy i umiejętności

Działania	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Prowadzenie profilu w social mediach (Facebook, LinkedIn, Instagram)	4,25	5,00	4,73	4,29	5,00
Prowadzenie bloga, vloga, podcastu	1,38	1,71	1,64	1,86	1,80
Udzielanie się w mediach tradycyjnych i internetowych (komentarze eksperckie, wywiady)	2,13	1,29	1,45	1,57	1,80
Prowadzenie własnej strony internetowej (domena złożona z imienia i nazwiska lub pseudonimu)	2,13	1,36	1,36	1,57	1,80
Własne portfolio prac	2,63	1,43	2,09	1,57	2,00
Udział w targach branżowych	3,75	3,43	4,09	3,14	5,00
Średnia w zespole dla obszaru komunikowania marki osobistej	2,71	2,37	2,56	2,33	2,90

Źródło: opracowanie własne.

Badani zostali również poproszeni o ocenę swojej marki osobistej. Pomędzy poszczególnymi aspektami nie ma znaczących różnic, wszystkie plasują się w granicach 3,71–4,07 (tab. 5.6). Badane osoby dostrzegają więc, że są widoczne w swoich grupach odniesienia, choć prawdopodobnie nie uznają się jeszcze za jednostki w nich wiodące.

Tabela 5.6. Subiektywna ocena własnej marki osobistej

Działania	M	SD
Rozpoznawalny w swojej branży	3,80	0,968
Ekspert w danej dziedzinie, który zna się dobrze na tym, co robi	4,02	0,866
Wzór do naśladowania	3,93	0,889
Dźwignia wzrostu wartości firmy	4,07	0,809
Jest kojarzony/kojarzona w środowisku jako osoba sukcesu	3,71	0,944
Jest widoczny na konferencjach, targach oraz innych wydarzeniach branżowych	3,78	1,312

Źródło: opracowanie własne.

Średnie oceny całego bloku pytań były jednak bardziej zróżnicowane pomiędzy zespołami, co zostało zaprezentowane w tabeli 5.7. Najwyższa średnia ocena marki osobistej wystąpiła w Zespole nr 5 – 4,36. Członkowie tego zespołu bardziej niż pozostali wydają się dostrzegać wartość swoich marek osobistych. Hipotezę **H3** można więc uznać za częściowo potwierdzoną.

Tabela 5.7. Porównanie zespołów pod kątem samooceny własnej marki osobistej

Działania	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Rozpoznawalny w swojej branży	3,38	3,93	3,82	3,57	4,40
Ekspert w danej dziedzinie, który zna się dobrze na tym, co robi	3,75	4,14	4,00	3,86	4,40
Wzór do naśladowania	3,75	4,14	3,73	3,71	4,40
Dźwignia wzrostu wartości firmy	4,38	4,14	3,73	3,71	4,60
Jest kojarzony/kojarzona w środowisku jako osoba sukcesu	3,50	4,07	3,27	3,71	4,00
Jest widoczny na konferencjach, targach oraz innych wydarzeniach branżowych	3,38	3,86	3,73	3,29	5,00
Średnia w zespole	3,75	4,08	3,71	3,71	4,36

Źródło: opracowanie własne.

Badani zostali również poproszeni o ocenę wpływu budowania marki osobistej na zespół. Badani zdecydowanie częściej wskazywali na pozytywne przejawy tego oddziaływania. Usprawnianie procesu komunikacji, poprawianie atmosfery w zespole i wzbudzanie wiarygodności uzyskały średnie wskazania pomiędzy 4,58 a 4,62. Warto jednak odnotować, że choć skutki negatywne uzyskały niskie średnie oceny, to zgodność badanych była tu o wiele mniejsza niż w przypadku ocen pozytywnych oddziaływań. Szczegółowe zestawienie prezentuje tabela 5.8. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy **H5**.

Tabela 5.8. Wpływ marki osobistej na zespół

Przejawy oddziaływania	M	SD
Usprawnia proces komunikacji	4,60	0,688
Poprawia atmosferę wśród zespołu	4,58	0,690
Wzbudza wiarygodność	4,62	0,650
Prowadzi do rywalizacji między członkami zespołu	2,00	1,206
Prowadzi do zaniedbania potrzeb innych członków zespołu	1,60	0,986
Prowadzi do konfliktów między członkami zespołu	1,71	1,100

Źródło: opracowanie własne.

Ocenie poddana została również komunikacja w zespole. Członkowie badanych zespołów oceniali swoje zaangażowanie w różne kategorie działań koniecznych do efektywnej komunikacji w zespole (tab. 5.9). Wszystkie

kategorii działań uzyskały średnie wskazania na wysokim poziomie – od 4,40 do 4,56. Należy tu jednak pamiętać, że takie odpowiedzi na takie pytania mogą być obarczone dużym błędem związanym z naturalną potrzebą badanych do pokazania się w dobrym świetle. W przyszłych iteracjach badania warto więc uwzględnić włączenie do kwestionariusza pytań z jednej ze skal aprobaty społecznej²⁰. Jednocześnie wyniki te pozwalają na częściowe potwierdzenie hipotezy **H1**. Badani, angażując się bowiem w działania z zakresu starannej i efektywnej komunikacji interpersonalnej, realizują jednocześnie przynajmniej część zadań związanych z budowaniem marki osobistej w zespole.

Tabela 5.9. Statystyki opisowe dla samooceny w zakresie działań podejmowanych w procesie komunikacji w zespole

Działania	M	SD
Aktywnie słucham swoich rozmówców	4,56	0,624
Zazwyczaj staram się koncentrować na potrzebach zgłaszanych przez rozmówcę	4,47	0,625
Staram się zrozumieć, jakie są przyczyny określonego zachowania mojego współpracownika	4,40	0,751
Staram się konstruktywnie udzielać informacji zwrotnej	4,53	0,661
Staram się przekazywać informacje w sposób jasny, w zależności od rozmówcy	4,53	0,661

Źródło: opracowanie własne.

Ogólna ocena komunikacji w zespole (tab. 5.10) wykazała, że członkowie badanych zespołów pozytywnie oceniają wszystkie jej elementy. Wystąpiły jednak znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi zespołami (tab. 5.11). Średnie oceny wahały się od 3,77 do 5,00. Zespół nr 5 ponownie uzyskał najwyższą średnią wskazań. Warto przyjrzeć się przyczynom tak wysokich i zgodnych ocen; w tym badaniu nie było takiej możliwości. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy **H4**.

²⁰ P. Izdebski, K. Żbikowska, M. Kotyśko, *Przegląd teorii aprobaty społecznej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2013, 17, s. 5–20.

Tabela 5.10. Statystyki opisowe dla oceny komunikacji w zespole

Elementy oceny	M	SD
Wymiana informacji z innymi pracownikami odbywa się swobodnie i skutecznie	4,44	0,785
Atmosfera w zespole sprzyja otwartej komunikacji	4,42	0,753
Komunikacja w moim zespole umożliwia rozwiązywanie problemów w pracy	4,38	0,777
Pracownicy czują się swobodnie w wyrażaniu swoich opinii i pomysłów	4,24	0,830
Komunikacja w moim zespole przyczynia się do lepszej adaptacji do wprowadzanych zmian w firmie	4,20	0,894
Oczekiwania wobec każdego członka zespołu są regularnie komunikowane w moim zespole	4,31	0,925

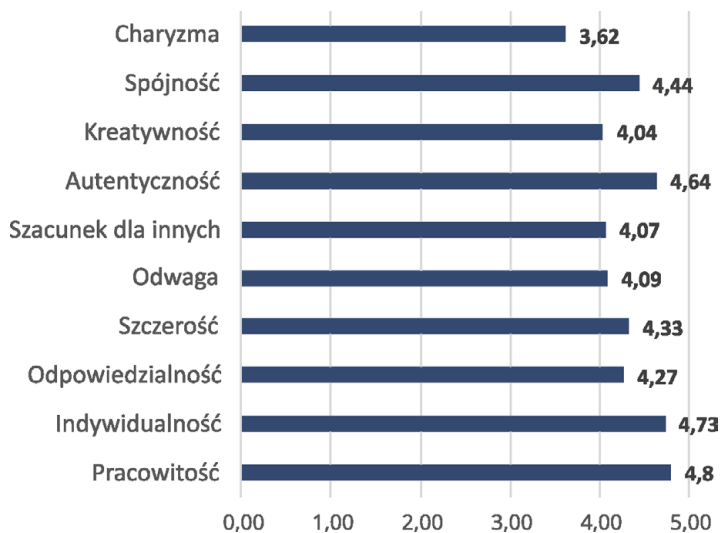
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.11. Porównanie zespołów pod kątem oceny komunikacji w zespole

Elementy oceny	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Wymiana informacji z innymi pracownikami odbywa się swobodnie i skutecznie	4,00	4,71	4,00	4,71	5,00
Atmosfera w zespole sprzyja otwartej komunikacji	3,88	4,71	4,00	4,71	5,00
Komunikacja w moim zespole umożliwia rozwiązywanie problemów w pracy	3,88	4,64	3,91	4,71	5,00
Pracownicy czują się swobodnie w wyrażaniu swoich opinii i pomysłów	3,88	4,5	3,64	4,57	5,00
Komunikacja w moim zespole przyczynia się do lepszej adaptacji do wprowadzanych zmian w firmie	3,63	4,5	3,64	4,57	5,00
Oczekiwania wobec każdego członka zespołu są regularnie komunikowane w moim zespole	4,00	4,79	3,45	4,57	5,00
Średnia w zespole	3,88	4,64	3,77	4,64	5,00

Źródło: opracowanie własne.

Badani byli również proszeni o ocenę charakterystyk marek osobistych, które są istotne dla efektywnej komunikacji w zespole (ryc. 8.1). Najwyższą średnią wskazań uzyskały: „pracowitość”, „indywidualność” oraz „autentyczność”. Charakterystyki te uzyskały oceny powyżej 4,5. Najmniej istotna okazała się „charyzma”, która jako jedyna uzyskała wyniki poniżej 4,0. Jednocześnie ocena charakterystyki „pracowitość” okazała się najmniej rozproszona w stosunku do średniej ($SD = 0,548$). Hipotezę **H6** należy więc w części odrzucić. Jedynie „autentyczność” z przewidywanych charakterystyk znalazła potwierdzenie w wynikach badania. Statystyki opisowe dla znaczenia poszczególnych charakterystyk znajdują się w tabeli 5.12.



Wykres 5.1. Znaczenie poszczególnych charakterystyk osób budujących markę osobistą w odniesieniu do efektywnej komunikacji w zespole w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne.

Autentyczność wydaje się dziś istotnym tematem zarówno w odniesieniu do koncepcji marki osobistej²¹, jak i aktywności zawodowej jako takiej²², co znalazło potwierdzenie w prezentowanych wynikach. Idea autentyczności obecna jest w rozważaniach badaczy wielu dyscyplin, a sposoby jej ujmowania wydają się zmieniać wraz ze światem, w którym funkcjonujemy. Z punktu widzenia badanej grupy charyzma nie jest istotną charakterystyką, która wpływa pozytywnie na efektywność komunikacji w zespole. Może to być więc wskazanie do starannej selekcji charakterystyk akcentowanych w komunikowaniu marki osobistej w organizacji.

²¹ C.M. Kowalczyk, K.R. Ponders, *Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment*, "Journal of Product & Brand Management" 2016, 25(4), s. 345–356; J.G. Moulard, C.P. Garrity, D.H. Rice, *What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity*, "Psychology & Marketing" 2015, 32(2), s. 173–186.

²² S. Wiśniewska, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 35(1), s. 11–24.

Tabela 5.12. Statystyki opisowe dla znaczenia poszczególnych charakterystyk osób budujących markę osobistą w odniesieniu do efektywnej komunikacji w zespole w opinii badanych

Charakterystyka	M	SD
Charyzma	3,62	1,320
Spójność	4,44	0,785
Kreatywność	4,04	1,040
Autentyczność	4,64	0,712
Szacunek dla innych	4,07	0,809
Odwaga	4,09	0,900
Szczerość	4,33	0,929
Odpowiedzialność	4,27	0,963
Indywidualność	4,73	0,751
Pracowitość	4,80	0,548

Źródło: opracowanie własne.

Badani oceniali również konkretne działania osób budujących markę osobistą w odniesieniu do efektywnej komunikacji w zespole. Najwyższe średnie oceny uzyskało klarowne wyrażanie własnych myśli w rozmowie i na piśmie. Oceny te nie przekroczyły jednak poziomu 4,5. W odniesieniu do kontekstu, jakiego dotyczyło badanie, a więc komunikacji wewnątrz zespołu i budowania marki osobistej w organizacji, wyniki te wydają się oddawać charakterystykę pracy w wielu organizacjach, gdzie komunikacja bezpośrednia – przez telefon lub osobiście – oraz korespondencja mailowa są podstawowymi kanałami i narzędziami komunikacji. Najniższą ocenę (poniżej 4,0) uzyskało umiejętne występowanie przed publicznością. Szczegółowe oceny znajdują się w tabelach 5.13 – dla całej badanej grupy oraz 5.14 – w odniesieniu do poszczególnych zespołów.

Tabela 5.13. Statystyki opisowe dla oceny działań podejmowanych przez osoby budujące MO w kontekście efektywnej komunikacji w zespole

Działanie	M	SD
Klarowne wyrażanie własnych myśli w rozmowie	4,47	0,694
Klarowne wyrażanie własnych myśli na piśmie	4,18	0,886
Umiejętne występowanie przed publicznością	3,96	1,186
Aktywne słuchanie	4,31	0,763
Aktywne prowadzenie konta na platformie społecznościowej	4,22	1,042
Udzielanie się w mediach	4,16	1,043

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.14. Statystyki opisowe dla oceny działań podejmowanych przez osoby budujące MO w kontekście efektywnej komunikacji w zespole w podziale na zespoły

Działanie	Zespół	M	SD
Klarowne wyrażanie własnych myśli w rozmowie	Z1	4,75	0,463
	Z2	4,57	0,646
	Z3	4,27	0,647
	Z4	4,14	0,900
	Z5	4,60	0,894
Klarowne wyrażanie własnych myśli na piśmie	Z1	4,63	0,744
	Z2	3,71	0,994
	Z3	4,27	0,647
	Z4	4,14	0,900
	Z5	4,60	0,894
Umiejętne występowanie przed publicznością	Z1	3,75	1,282
	Z2	4,43	0,646
	Z3	3,55	1,214
	Z4	3,86	1,464
	Z5	4,00	1,732
Aktywne słuchanie	Z1	4,63	0,518
	Z2	4,29	0,825
	Z3	4,18	0,751
	Z4	4,14	0,900
	Z5	4,40	0,894
Aktywne prowadzenie konta na platformie społecznościowej	Z1	4,25	0,886
	Z2	4,50	0,650
	Z3	4,00	1,342
	Z4	3,71	1,380
	Z5	4,60	0,894
Udzielanie się w mediach	Z1	4,38	0,744
	Z2	4,29	0,825
	Z3	4,09	0,944
	Z4	3,71	1,380
	Z5	4,20	1,789

Źródło: opracowanie własne.

5.5. Podsumowanie

Marka osobista najczęściej kojarzona jest jako narzędzie wspomagające komercjalizację wiedzy i umiejętności, ze względu na duży nacisk kładziony w opracowaniach różnego rodzaju na komunikowanie wartości, jaką jednostka budująca markę osobistą może dostarczyć potencjalnemu pracodawcy czy klientowi²³.

Wiele badań koncentruje się również na wykorzystaniu koncepcji marki osobistej w aktywności zawodowej influencerów²⁴. Badania dotyczące marki osobistej pracownika są zdecydowanie mniej liczne, niemniej prezentują ciekawe wyniki²⁵. Niniejsze opracowanie wpisuje się właśnie w ten nurt badań nad marką osobistą. Pracownicy badanych zespołów podejmują działania związane z budowaniem marki osobistej i zauważają wpływ kompetencji, które w tym procesie wykorzystują, również na efektywną komunikację w zespole. Co więcej, uważają, że zaangażowanie w proces budowania własnej marki osobistej ma zdecydowanie bardziej pozytywny niż negatywny wpływ na zespół, co zaś pozwala ostrożnie wysuwać wniosek, że być może wspieranie rozwoju marek osobistych pracowników jest jednym z narzędzi, które zarządzający powinni wziąć pod uwagę, projektując funkcjonowanie swojego zespołu.

²³ G.D. Marin, C. Nilă, *Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists perception*, "Social Sciences & Humanities Open" 2021, 4(1), s. 100174; M. Niedźwiedziński, H. Klepacz, K. Szymańska, *Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych*, "Marketing i Zarządzanie" 2016, 45, s. 339–349; L. Harris, A. Rae, *Building a personal brand through social networking*, "Journal of Business Strategy" 2011, 32(5), s. 14–21; F. Schlosser, D.M. McPhee, J. Forsyth, *Chance Events and Executive Career Rebranding: Implications For Career Coaches and Nonprofit HRM*, "Human Resource Management" 2017, 56(4), s. 571–591; M. Khedher, *Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability...*, op. cit., s. 99–109.

²⁴ M.L. Brewster, M. Sklar, *'Brand, community, lifestyle': Fashioning an authentic, body positive influencer brand on Instagram*, Intellect 2022; Y.-A. Huang, C. Lin, I. Phau, *Idol attachment and human brand loyalty*, "European Journal of Marketing" 2015, 49(7/8), s. 1234–1255; C.M. Kowalczyk, K.R. Pounders, *Transforming celebrities through social media...*, op. cit., s. 345–356.

²⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, 2(40), s. 13–27; W. Kucharska, *Personal branding in the knowledge economy: the interrelationship between corporate and employee brands*, Routledge, New York 2022, s. 10–28.

Bibliografia

- [1] Brewster M.L., Sklar M., *'Brand, community, lifestyle': Fashioning an authentic, body positive influencer brand on Instagram*, Intellect 2022.
- [2] Cottan-Nir O., *Toward a Conceptual Model for Determining CEO Brand Equity*, "Corporate Reputation Review" 2019, 22(4), s. 121–133.
- [3] Fetscherin M., *CEO Branding. Theory and Practice*, Routledge, New York 2015.
- [4] Gandini A., *Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy*, "Marketing Theory" 2016, 16(1), s. 123–141.
- [5] Gorbatov S., Khapova S.N., Lysova E.I., *Personal Branding: Interdisciplinary Systematic Review and Research Agenda*, „Frontiers in Psychology” 2018, 9 (2238).
- [6] Gorbatov S., Oostrom J.K., Khapova S.N., *Work does not speak for itself: examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2024, 33(1), s. 1–14.
- [7] Górska A., Mazurek G., *The effect of the CEO media coverage on corporate brand equity: evidence from Poland*, "Oeconomia Copernicana" 2021, 12(2), s. 499–523.
- [8] Grochowina K., *Psychologiczny kontekst budowania marki osobistej – moja pozycja w organizacji i na rynku*, [w:] *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*, red. H. Mruk, A. Sawicki, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin 2022.
- [9] Harris L., Rae A., *Building a personal brand through social networking*, "Journal of Business Strategy" 2011, 32(5), s. 14–21.
- [10] Huang Y.A., Lin C., Phau I., *Idol attachment and human brand loyalty*, "European Journal of Marketing" 2015, 49(7/8), s. 1234–1255.
- [11] Izdebski P., Żbikowska K., Kotyśko M., *Przegląd teorii aprobaty społecznej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica” 2013, 17, s. 5–20.
- [12] Kamińska M., Szczęśna I., Wielgus A., Żak R., *Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku*, Wydawnictwo Novum, Płock 2021.
- [13] Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, 3, s. 108–117.
- [14] Khedher M., *Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability*, "Journal of Brand Management" 2019, 26(2), s. 99–109.
- [15] Kowalczyk C.M., Pounders K.R., *Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment*, "Journal of Product & Brand Management" 2016, 25(4), s. 345–356.
- [16] Kucharska W., *Personal branding in the knowledge economy: the interrelationship between corporate and employee brands*, Routledge, New York 2022.
- [17] Major P., Spałek S., *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, t. I, s. 200–211.
- [18] Malinowska-Parzydło J., *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*, Helion, Gliwice 2015.

- [19] Marin G.D., Nilă C., *Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists' perception*, "Social Sciences & Humanities Open" 2021, 4(1), s. 100174.
- [20] Michałek K., *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2025, nr 2/35, s. 107–119.
- [21] Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
- [22] Moulard J.G., Garrity C.P., Rice D.H., *What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity*, "Psychology & Marketing" 2015, 32(2), s. 173–186.
- [23] Muszyńska W., *Znaczenie marki osobistej menedżera dla tworzenia wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2022, 66(4), s. 106–120.
- [24] Nanton N., Dicks J.W., *Purpose and power of the CEO brand*, [w:] *CEO Branding: Theory and Practice*, red. M. Fetscherin, Routledge, New York and London 2015, s. 21–29.
- [25] Niedźwiedziński M., Klepacz H., Szymańska K., *Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, 45, s. 339–349.
- [26] Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
- [27] Schlosser F., McPhee D.M., Forsyth J., *Chance Events and Executive Career Rebranding: Implications For Career Coaches and Nonprofit HRM: career cross-sector transition and rebranding*, "Human Resource Management" 2017, 56(4), s. 571–591.
- [28] Shyle I., *Personal Branding of Professors in Social Media: A Choice or a Necessity in Our days?*, "Springer Proceedings in Business and Economics", Springer International Publishing 2022, s. 207–220.
- [29] Sidor-Rządkowska M., *Personal branding – wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, 2(40), s. 13–27.
- [30] Smith A.N., Fischer E., *Pay attention, please! Person brand building in organized online attention economies*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2021, 49(2), s. 258–279.
- [31] Sypniewska B.A., *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe PWSZ, Nauki Ekonomiczne” 2013, XVIII, s. 81–101.
- [32] Walczak-Skałicka A., *Personal brand as a tool for shaping organizational culture*, "Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series" 2022, 164, s. 489–502.
- [33] Walczak-Skałicka A., *Marka osobista jako przejaw aktywności przedsiębiorczej*, [w:] *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023, s. 157–165.

- [34] Walczak-Skałicka A., *From Start-Up Capital to Diversification and Sustainability of Personal Branding Activities*, "Sustainability" 2023, 15(24), 16698.
- [35] Walczak-Skałicka A., Mieszajkina E., *The Influence of Start-up Capital on Building a Personal Brand*, "European Research Studies Journal" 2021, XXIV(Special Issue 2), s. 706–715.
- [36] Wiśniewska S., *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2015, 35(1), s. 11–24.

6. Ocena czynników motywujących do rozwoju osobistego i zawodowego pracowników z regionu Lubelszczyzny

Mariusz Sobka

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Natalia Wójcik¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

6.1. Wprowadzenie

Nowoczesne organizacje, by zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną, powinny w obecnych czasach stawiać przede wszystkim na rozwój i innowacje. Tak wypracowana przewaga będzie przede wszystkim wynikiem ciężkiej pracy osób nastawionych na rozwój, które, doskonaląc własny potencjał, pracują w sposób bardziej efektywny i twórczy. Dlatego tak kluczowa dziś jest nie tylko motywacja do pracy, ale również do działań rozwojowych. Każdą jednostkę charakteryzuje inny zestaw wartości, którymi kieruje się w życiu, jak również inny zestaw celów osobistych i zawodowych, co z kolei przekłada się na trudność w opracowaniu skutecznych strategii motywacyjnych. Z kolei

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej Natalii Wójcik, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

niedostosowanie tych strategii do aktualnych potrzeb przyczynia się do fluktuacji personelu i może doprowadzić do utraty najbardziej wartościowych pracowników.

Celem zaprezentowanych badań była identyfikacja czynników motywujących pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego, a także opracowanie rekomendacji, które mogłyby pomóc kierownikom w kształtowaniu prorozwojowych postaw wśród podwładnych.

6.2. Rozwój osobisty i zawodowy – przegląd literatury

Porównując świat, w jakim obecnie żyjemy, z rzeczywistością sprzed kilkudziesięciu, kilkunastu, a nawet kilku lat, nietrudno zauważyć diametralne różnice. Jednak żaden postęp nie byłby możliwy, gdyby nie chęć rozwoju, za którą idzie aktywność człowieka. O rozwoju można mówić w odniesieniu do różnych dziedzin życia – psychologii, biologii, ekonomii i wielu innych². Rozwój człowieka odbywa się w dwóch kontekstach – wewnętrznym, który związany jest z czynnikami biologicznymi, i zewnętrznym, z którym wiąże się podatność na oddziaływanie środowiska fizycznego i społecznego³. Na kontekst wewnętrzny składają się kompetencje, które człowiek nabywa w każdym okresie swojego życia, w skład których wchodzi niezbędna wiedza, umiejętności, które pozwalają zamienić wiedzę w działanie, a także odpowiednie podejście pozwalające w pełni korzystać z nabytej wiedzy i umiejętności⁴. Kolejnymi elementami należącymi do kontekstu wewnętrznego są zapotrzebowanie człowieka na bodźce oraz oczekiwania, które stawiane są zarówno wobec samego siebie, jak i wobec otoczenia⁵. Te dwa konteksty wzajemnie na siebie oddziałują⁶. Z oto-

² K. Januszkiewicz, *Rozwój zawodowy pracownika, Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 12.

³ A. Brzezińska, *Jak przebiega rozwój człowieka?*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, red. M. Bondkowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 22.

⁴ R. Żak, *Rozwój osobisty. Instrukcja obsługi*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2015, s. 21–22.

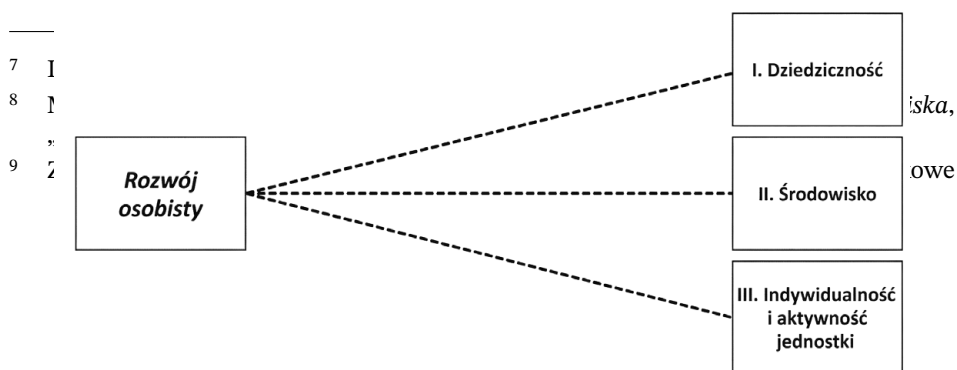
⁵ A. Brzezińska, *Jak przebiega rozwój człowieka?*, op. cit., s. 23.

⁶ Ibidem.

czenia człowiek otrzymuje różnego rodzaju bodźce, które mogą mieć wpływ na to, że zaczyna on odczuwać potrzebę podnoszenia swoich kompetencji.

Literatura opisuje czynniki pomyślnego rozwoju, jakimi są: poczucie bezpieczeństwa w relacjach międzyludzkich; poczucie kontaktu, więzi, przynależenia; poczucie osobistego sprawstwa i kontroli nad sytuacją oraz poczucie autonomii odnoszące się do decyzyjności i realizacji zamierzeń⁷. Korzystne dla rozwoju jest zaspokojenie tych wszystkich potrzeb. Nie muszą być one zaspokojone na tym samym poziomie, ale ważne jest, aby nie dochodziło do konfiguracji, w których jedna z potrzeb jest zaspokojona na zdecydowanie wyższym poziomie niż inna, stojąca z nią w opozycji. Jeśli człowiek ma wysokie poczucie bezpieczeństwa oraz kontaktu, więzi i przynależenia, a zarazem niskie poczucie osobistego sprawstwa i autonomii, może to negatywnie wpłynąć na jego rozwój, ponieważ wskazuje to na duży stopień uzależnienia od innych, przez co proces rozwoju może zostać zaburzony, a nawet zaniechany. Chęć rozwoju powinna wynikać z osobistego przekonania i chęci człowieka; wtedy cały proces ma największą szansę powodzenia.

Rozwój psychiczny uwarunkowany jest trzema głównymi czynnikami i są nimi: dziedziczność, środowisko i własna aktywność jednostki⁸. Przez dziedziczność należy rozumieć uwarunkowania genetyczne, zatem czynnik ten jest zupełnie niezależny od człowieka, czego nie można powiedzieć o środowisku, ponieważ – owszem – człowiek nie ma wpływu na to, jak wygląda jego otoczenie zewnętrzne, ale tylko do pewnego momentu. Wiąże się to bezpośrednio z fazami życia człowieka – dziecko nie odpowiada za to, w jakich warunkach i z jakimi ludźmi się wychowuje; jest w pełni zależne od dorosłego, który w przeciwieństwie do dziecka posiada wpływ na otoczenie i ma możliwość jego kształtowania poprzez zainicjowanie własnego działania. W psychologii samokształcenie jest określane jako autokreacja, której definicja brzmi następująco: „świadome współformowanie się jednostki poprzez uczenie się, działanie, refleksję, wybory życiowe otwierające nowe możliwości rozwoju”⁹.



Podmiotem tych działań jest własna tożsamość, której ukształtowanie polega na „wyodrębnieniu zbioru cech i atrybutów, które czynią daną osobowość niepowtarzalną, unikatową oraz które wyróżniają ją na tle innych osób”, a działania mające na celu wzmocnienie indywidualności przyczyniają się do zaistnienia poczucia tożsamości¹⁰. Zapewnia je nie tylko poprawa poczucia własnej indywidualności, ale także m.in. wiedza biograficzna, czyli wiedza o zdarzeniach z przeszłości oraz teraźniejszości, które tkwią w pamięci człowieka i o których wie dzięki własnym przeżyciom lub opowieściom innych¹¹. W pewnym momencie życia pojawia się kryzys tożsamości, który sprawia, że człowiek zaczyna się zastanawiać nad sensem życia, celami i przyszłością. Kluczowym działaniem w tej fazie jest przeanalizowanie przeszłości, teraźniejszości i zastanowienie się nad przyszłością. To, w jakim obszarze przyjdzie rozwijać się jednostce, uwarunkowane jest dwoma zegarami. Zegar biologiczny decyduje o tym, że na osoby będące w podobnym wieku patrzy się podobnie pod względem ich możliwości i tempa zachodzących zmian¹². Zegar społeczny wskazuje to, jakim oczekiwaniom ze strony społeczeństwa człowiek podlega w zależności od tego, w jakiej warstwie wiekowej się znajduje – młodzież postawiona jest przed innym zestawem zadań i wymagań niż dorośli¹³.

Autokreację można podzielić na dwa rodzaje: intencjonalną i nieintencjonalną¹⁴. Autokreacja nieintencjonalna dotyczy okresu przedrefleksyjnego, trwającego do około 12. roku życia, kiedy aktywność danej osoby wynika wyłącznie z ciekawości, chęci poznawania i eksplorowania świata¹⁵. W okresie refleksyjnym wciąż można mówić o autokreacji nieintencjonalnej, ale kiedy jednostka nabywa zdolność do wpływania na to, jak wygląda jej życie, dochodzi

Scholar, Warszawa 2001, s. 88.

¹⁰ M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, „Psychologia Rozwojowa” 2016, 2, s. 28–29.

¹¹ Ibidem, s. 33.

¹² A. Brzezińska, *Jak przebiega rozwój człowieka?*, op. cit., s. 24–25.

¹³ Ibidem.

¹⁴ M. Jančina, D. Kubicka, *Kierowanie własnym rozwojem...*, op. cit., s. 38.

¹⁵ A. Walczak-Skałicka, *Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023, s. 17.

do niej autokreacja intencjonalna, czyli podejmowanie działań w konkretnym celu rozwojowym¹⁶.

¹⁶ M. Jančina, D. Kubicka, *Kierowanie własnym rozwojem...*, op. cit., s. 31–48.

Tabela 6.1. Wymiary autokreacji

Wymiary autokreacji	Charakterystyka
Autonomia	wpływanie na własny rozwój poprzez względnie autonomiczne decyzje, to znaczy wymuszone częściowo lub niewymuszone przez środowisko
Autorefleksja	- refleksja nad własnym życiem (doświadczeniami, emocjami, relacjami z innymi ludźmi itp.) - jej skutkiem jest samoświadomość
Transgresja	- wychodzenie poza obecny stan - poszerzanie doświadczenia, możliwości, zdolności - przekraczanie własnych ograniczeń
Definiowanie i angażowanie się w realizację dalekich celów	- cele i warunki ich realizacji wyznaczone są poprzez system wartości jednostki - cele inicjują, nadają kierunek oraz podtrzymują aktywność jednostki
Twórczość	- przejawianie się twórczości w dowolnej dziedzinie życia, - umiejętność myślenia i działania „po swojemu”

Źródło: M. Jančina, D. Kubicka, *Kierowanie własnym rozwojem. Kontekst teoretyczny zjawiska*, „Psychologia Rozwojowa” 2014, 4, s. 44; A. Walczak-Skałicka, *Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023, s. 20–21.

Wszystkie wymienione w powyższej tabeli wymiary autokreacji stanowią składowe kompetencje autokreacyjnej¹⁷, którą – tak jak każdą z innych kompetencji – człowiek może rozwijać¹⁸ i która w kontekście rozwoju osobistego jest kluczowa. Aby ją ukształtować, niezbędna jest samowiedza, która pomaga określić to, w jaki sposób i w jakim stopniu jednostka chce dokonać zmian, które przybliżą ją do wyznaczonego celu. Najważniejsza samowiedza to ta mówiąca o tym, jak dotychczas przebiegał rozwój oraz ile było w nim osobistego wkładu¹⁹. Początkowo człowiek, posiadający pewien, charakterystyczny dla siebie zestaw genetyczny, rozwija się w niezależnym od siebie środowisku, które go kształtuje. W momencie, gdy pojawiają się możliwości projektowania własnego życia, człowiek posiada już określony system wartości, przekonania oraz doświadczenia, które ukształtowały to, jaką w danym momencie jest osobą. Uświadomienie sobie roli środowiska w kształtowaniu własnej osoby to także istotna samowiedza niezbędna do tego, by osiągnąć kompetencję

¹⁷ M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, op. cit., s. 34.

¹⁸ A. Walczak-Skałicka, *Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości*, op. cit., s. 21.

¹⁹ M. Jančina, *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, op. cit., s. 35.

autokreacyjną²⁰. Własna tożsamość, wiedza biograficzna i kompetencja autokreacyjna są konieczne do zaistnienia działań autokreacyjnych. Autokreację można stosować w odniesieniu do wielu dziedzin życia – zawodowych oraz pozazawodowych²¹, a działania te mogą być ukierunkowane przykładowo na zmianę sposobu odżywiania, aktywność fizyczną, poprawę relacji z bliską osobą czy np. zdobycie certyfikatu z języka obcego.

W procesie rozwoju człowieka nadchodzi moment, kiedy staje on przed nowym wyzwaniem, jakim jest podjęcie pracy zawodowej; tym samym człowiek wkracza w nowy etap rozwoju, zwany rozwojem zawodowym. Rozwój zawodowy należy uznać za część rozwoju osobistego²². Te dwa procesy od pewnego momentu będą równoległe, przenikają się oraz można zauważyć ich wzajemne oddziaływanie²³. Naukowcy podejmowali już próbę zdefiniowania pojęcia rozwoju zawodowego i według jednego z nich również jest to proces trwający przez całe życie, a za jego początek nie należy uznać samego podjęcia pracy zawodowej, ponieważ rozpoczyna się on, zanim jednostka stanie się częścią rynku pracy²⁴. Takie wyjaśnienie nie jest pozbawione sensu, gdyż należy wziąć pod uwagę okres poprzedzający rozpoczęcie pracy, kiedy to poprzez edukację, a następnie poprzez dodatkowe kursy, szkolenia i praktyki zawodowe człowiek przygotowuje się do wykonywania konkretnego zawodu, który – zależnie od podejścia naukowego – można różnie wyjaśnić. Według podejścia pedagogicznego „zawód to wykonywanie zespołów czynności społecznie użytecznych, wyodrębnionych na skutek podziału pracy, wymagających od pracownika odpowiedniej wiedzy i umiejętności, a także cech psychofizycznych warunkujących wykonanie zadań zawodowych, powtarzanych systematycznie i będących źródłem utrzymania dla pracownika i jego

²⁰ Ibidem, s. 35.

²¹ Ibidem, s. 28.

²² K. Pujer, *(Samo)rozwój w życiu dorosłego człowieka w sferze osobistej i zawodowej wybrane koncepcje*, [w:] *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, red. D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017, s. 10.

²³ R. Tomaszewska-Lipiec, *Równowaga praca-życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy*, „Polityka Społeczna” 2014, 3, s. 17.

²⁴ L. Myszkas-Strychalska, *Koncepcje rozwoju zawodowego – przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2017, 14, s. 53.

rodziny”²⁵. Nieco szerszym wyjaśnieniem rozwoju zawodowego jest opis, który mówi, iż rozwój zawodowy jest doskonaleniem siebie nie tylko w wymiarze zawodowym, ale także ogólnym, który należy postrzegać jako pozyskiwanie nowych dyspozycji zawodowych, dzięki którym podczas wykonywania pracy zawodowej jednostka ma możliwość rozwiązywać problemy o różnym stopniu złożoności²⁶. Z tematyką rozwoju zawodowego bezpośrednio łączy się także pojęcie kariery zawodowej, którą można scharakteryzować jako „zajmowanie kolejnych pozycji w strukturze zawodowej”²⁷. Wspinanie się po szczeblach kariery możliwe jest dzięki umiejętnemu zarządzaniu własną karierą zawodową; istotnym elementem jest jej bieżące monitorowanie, dzięki czemu osiągnąć można zgodność pomiędzy wcześniej zaplanowanymi celami a rezultatem podjętych w związku z tymi celami działań²⁸. Rozwój zawodowy realizowany jest na dwóch płaszczyznach. Pierwszą można określić jako proces samopoznania (w tym uświadomienia sobie własnych potrzeb) związany z pracą nad kompetencjami i zdobywaniem doświadczenia; druga płaszczyzna powiązana jest z funkcjonowaniem środowiska pracy i doświadczeniami jednostki z nim związanymi, które pozwalają na zdobycie potrzebnej wiedzy oraz umiejętności, które przekładają się na poprawę sprawności działania²⁹.

Proces rozwoju zawodowego można podzielić na okresy takie jak: preorientacja zawodowa młodzieży, orientacja zawodowa młodzieży, uczenie się zawodu przez młodzież, praca zawodowa dorosłych, reminiscencja i postrefleksja zawodowa emerytów³⁰. Na potrzeby tej pracy przyjęto jedynie fazę czwartą,

²⁵ T. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2007, s. 287.

²⁶ Z. Wołk, *Całociągowe poradnictwo zawodowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 86.

²⁷ C. Plewka, *Troska o własny rozwój zawodowy podstawą budowania kariery zawodowej*, „Edukacja Humanistyczna” 2022, 2, s. 123.

²⁸ L. Myszka-Strychalska, *Koncepcje rozwoju zawodowego...*, op. cit., s. 53.

²⁹ M. Szumiec, *Czynniki determinujące kierunek kariery zawodowej w świetle wybranych teorii rozwoju zawodowego oraz ich znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa jednostki*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Securitate” 2019, 9(2), s. 44–46.

³⁰ C. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015, s. 133.

czyli pracę zawodową dorosłych, która przypada między 18. a 70. rokiem życia³¹. Podany przedział wiekowy jest szeroki, co pokazuje, jak dużą część całego życia stanowi aktywność zawodowa.

W tym okresie można wyróżnić konkretne formy aktywności rozwojowej³². Pierwszą z nich jest dojrzewanie decyzji o podjęciu pracy zawodowej, które przejawia się zainteresowaniem rynkiem pracy, w którym człowiek szuka dla siebie odpowiedniego miejsca poprzez jego obserwację (możliwości, ofert pracy, warunków pracy proponowanych przez poszczególnych pracodawców itp.). Później następuje adaptacja społeczno-zawodowa, w trakcie której pracownik może wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce oraz zwerifikować to, czy jego wyobrażenia o pracy na danym stanowisku i w danym miejscu zatrudnienia były trafne, czy jednak różnią się od rzeczywistości. Jest to także czas, kiedy pracownik musi dostosować się do wymagań organizacji wobec niego i warunków w niej panujących. Rezultatem adaptacji społeczno-zawodowej powinna być sprawna realizacja zadań przez pracownika oraz zaspokojenie zarówno jego potrzeb, jak i potrzeb społeczeństwa, które jest częścią jego otoczenia w miejscu pracy.

Następnie, w wyniku pozytywnej adaptacji społeczno-zawodowej, rozpoczyna się proces identyfikacji społeczno-zawodowej, w którym na podstawie doświadczeń związanych z pracą w danym zakładzie pracy pracownik jest w stanie stwierdzić, czy identyfikuje się z wykonywanym zawodem i z organizacją. Może się wtedy okazać, że pracownik dobrze odnajduje się w specyfice wykonywanego zawodu i zadaniach z niej wynikających, ale nie potrafi dostosować się do warunków panujących w przedsiębiorstwie lub odwrotnie; w takich przypadkach dochodzi do zmiany miejsca pracy albo do przekwalifikowania się.

Od prawidłowego przebiegu identyfikacji społeczno-zawodowej uzależnione jest osiągnięcie stabilizacji społeczno-zawodowej, czyli pełne dostosowanie się do warunków pracy przez pracownika oraz zaspokojenie własnych potrzeb poprzez pracę zawodową. Na proces ten wpływ mają m.in. bodźce materialne, świadomość wysokiego poziomu prestiżu, solidarność załogi, korzystne warunki środowiska pracy, dobra organizacja środowiska pracy,

³¹ Ibidem, s. 200.

³² Ibidem, s. 207–212.

możliwość zdobywania dalszych kwalifikacji, stosunek kierownictwa wobec pracowników.

Kolejnym etapem jest etap uzupełniania, czyli podwyższania kwalifikacji zawodowych związanych (bądź nie) z wykonywanym aktualnie zawodem, a więc doskonalenie się społeczno-zawodowe. W praktyce jest to pogłębianie i rozszerzanie kompetencji społecznych i zawodowych, które pozostają w ścisłym związku z wykonywanym zawodem. Realizacja tego procesu zachodzi poprzez kursy zawodowe, studia podyplomowe oraz samokształcenie.

Bardzo często zdarza się, że z różnych przyczyn człowiek staje przed wyzwaniem, jakim jest przekwalifikowanie się (rekwalifikacja społeczno-zawodowa). Okres ten może wiązać się z dodatkowym obciążeniem emocjonalnym, albowiem niezależnie od powodu okres pozyskiwania nowych kwalifikacji zawodowych dla osoby dorosłej to okres niepewności i zmian, które mogą wpłynąć także na sferę osobistą.

W związku z biologicznym rozwojem człowieka ma on niestety coraz mniej sił psychofizycznych i chęci do rozwijania się, co powoduje przejście na kolejny etap – stopniowy regres aktywności społeczno-zawodowej. Charakteryzuje się on zmniejszoną koncentracją uwagi, częściej dokonywanymi błędami a także obniżeniem sprawności działania. Na tym etapie kluczowymi mogą okazać się działania takie jak: opracowanie nowych strategii transgresji, planowanie aktywności zawodowej z uwzględnieniem aktualnych możliwości psychofizycznych, a przede wszystkim umiejętność zaakceptowania zmian, które nastąpiły i które nie są zależne od człowieka.

Ostatnią z form aktywności jest wycofanie się z pracy społeczno-zawodowej spowodowane przejściem na emeryturę lub pogarszającym się stanem zdrowia. Najtrudniej ten okres przechodzą osoby w pełni sprawne fizycznie i psychicznie oraz te, których życie w pełni podporządkowane było pracy. Zakończenie pracy zawodowej wymaga w pewnym sensie zorganizowania życia na nowo i znalezienia takich aktywności, które wypełnią czas, który wcześniej wypełniała aktywność zawodowa.

Funkcjonowanie we współczesnych czasach stawia przed ludźmi wiele wyzwań oraz wymaga stałego dostosowywania się do zachodzących zmian, które stały się nieodłączną częścią życia społeczeństwa. Zmiany te przyczyniają się

do kształtowania większego poziomu świadomości i ukierunkowania na własne „ja”³³. Poczucie autonomii i niezależności we własnych decyzjach wynika z przeniesienia odpowiedzialności za rozwój zawodowy z pracodawcy na pracownika, dlatego kariery coraz częściej nabierają charakteru autokreacyjnego, co „wpływa na zmiany w przestrzeni zawodowej, która przenika przez warstwy życia osobistego”³⁴. Zachowanie równowagi pomiędzy tymi dwoma sferami jest bardzo istotne, w przeciwnym razie dochodzi do zaburzenia dobrostanu jednostki określanego jako *well-being*³⁵. Dla obecnych pracowników istotne jest stałe podnoszenie kompetencji, a co za tym idzie, chcą oni pracować w miejscach, gdzie istnieje dobrze funkcjonujący system rozwoju³⁶. W związku z tym odchodzi się od linearnych ścieżek zawodowych, których miejsce zastępuje kompleksowy rozwój oparty na indywidualnym podejściu do człowieka, jego wartości i potrzeb powiązanych ze sferą prywatną, który prowadzi do poczucia wewnętrznej satysfakcji³⁷. Skupienie się na budowaniu kariery zawodowej opartej na indywidualnym systemie wartości oraz poczucie samodzielnego nią zarządzania powiązanego z dostosowaniem się do zachodzących zmian to tzw. postawa proteuszowa, której podstawowymi wartościami są psychologiczny sukces, satysfakcja oraz spełnianie celów osobistych i zawodowych³⁸. Rozwój zawodowy niesie za sobą wiele zalet nie tylko dla samych pracowników, ale także dla organizacji, co zostało przedstawione w tabeli 6.2.

³³ K. Blachnicka, *Rola postawy zawodowej w kształtowaniu nowej jakości kariery*, „Management and Quality” 2022, 2, s. 27.

³⁴ Ibidem, s. 29.

³⁵ Ibidem, s. 28.

³⁶ J. Strzelczyk-Łucka, *Rozwój zawodowy w świetle rozważań teoretycznych i badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe GWSJ” 2019, 12, s. 90.

³⁷ K. Blachnicka, *Rola postawy zawodowej*, op. cit., s. 27–28.

³⁸ Ibidem, s. 30.

Tabela 6.2. Korzyści wynikające z działań ukierunkowanych na rozwój pracowników

Korzyści dla przedsiębiorstw	Korzyści dla pracowników
• posiadanie kadry o wysokich kompetencjach • utrzymanie i wzrost kompetencji pracowników • rozwój karier zawodowych, • wkład w rozwój więzi pracowniczych • poprawa komunikacji i współpracy w przedsiębiorstwie • redukcja nadmiernej fluktuacji i demotywacji • umocnienie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy • optymalna obsada kluczowych stanowisk	• aktywacja niewykorzystanego potencjału i talentów • samodoskonalenie przez podejmowanie nowych wymagających zadań • możliwość rozwoju i budowania ścieżki rozwoju • poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia i konkurencyjności na rynku pracy • rozwój osobisty • wpływ na ścieżkę rozwoju

Źródło: J. Strzelczyk-Łucka, *Rozwój zawodowy w świetle rozważań teoretycznych i badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe GWSJ” 2019, 12, s. 97.

Zdając sobie sprawę z tego, jak istotnym aspektem stał się rozwój osobisty i zawodowy, oraz z tego, że korzyści z nich płynące są obopólne, przedsiębiorstwa powinny podejmować działania mające na celu wsparcie osób zatrudnionych właśnie w tym aspekcie. Powszechnie znanymi metodami rozwoju zawodowego są kursy i szkolenia zawodowe, jednak warto zwrócić uwagę także na nowoczesne metody, jakimi są m.in. coaching, mentoring, consulting, networking i flexicurity.

6.3. Założenia metodyczne badań

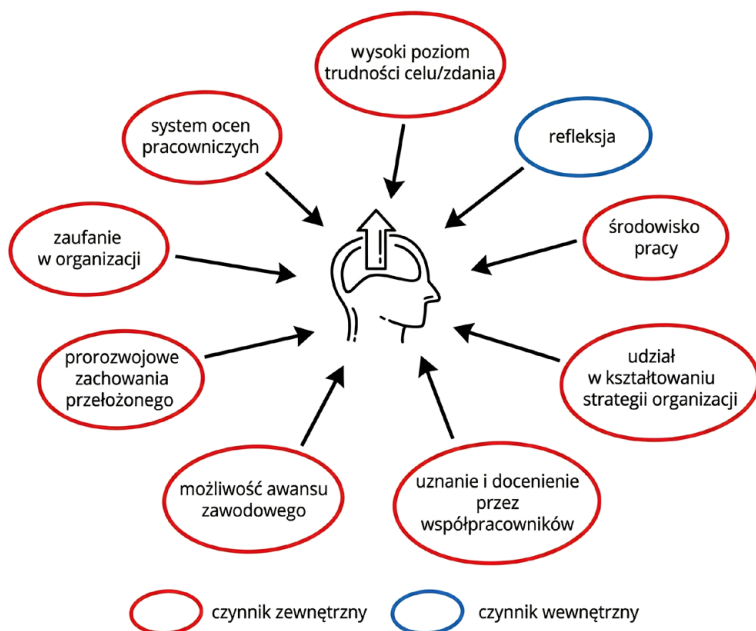
Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych została sformułowana teza w następującym brzmieniu: rozwój osobisty i zawodowy pracowników jest determinowany przez grupę czynników wewnętrznych i zewnętrznych, których odpowiednie zdefiniowanie i poznanie umożliwi podjęcie działań w kierunku tworzenia najbardziej efektywnych systemów motywacyjnych.

Powyższa teza została uszczegółowiona za pomocą poniższych hipotez badawczych:

1. Czynnikiem, który w największym stopniu motywuje kobiety do rozwoju osobistego i zawodowego, jest uznanie i docenienie przez członków organizacji.
2. Czynnikiem, który w największym stopniu motywuje mężczyzn do rozwoju osobistego i zawodowego, jest możliwość awansu zawodowego.

3. Im dłuższy jest staż pracy pracownika, tym częściej postrzega on, że proces oceniania pracowników zwiększa poziom motywacji do rozwoju osobistego i zawodowego.
4. Stopień, w jakim wysoki poziom trudności wykonania zadania (osiągnięcia celu) motywuje do rozwoju osobistego i zawodowego, wzrasta wraz z poziomem wykształcenia pracowników.

Dla potrzeb projektowanych badań skonstruowano model badawczy, który zawiera zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, których liczba została ostatecznie zredukowana do dziewięciu (ryc. 6.2).



Rycina 6.2. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą takiego działania była obawa, że zbyt rozbudowany kwestionariusz skutecznie zniechęciłby respondentów do jego wypełnienia zgodnie z ich odczuciami, a to z kolei wpłynęłoby negatywnie na jakość otrzymanych wyników. Prezentowany model zawiera głównie czynniki zewnętrzne, aczkolwiek uwzględniono jeden czynnik wewnętrzny (refleksję) z uwagi na to, że literatura przedstawia ją jako kluczowy aspekt dotyczący rozwoju człowieka.

Przeprowadzone badania miały charakter poznawczy. Jako metodę badań wybrano metodę sondażu diagnostycznego. Techniką badawczą była ankieta, ze względu na to, że jest prostym w przygotowaniu, a zarazem efektywnym narzędziem do zbierania danych od dużej grupy ludzi w krótkim czasie, a anonimowość ankiety pozwala zachęcić badanych do szczerego i otwartego udzielania odpowiedzi. Narzędzie badawcze składało się z 16 pytań. Pytania od pierwszego do dziewiątego to pytania zamknięte, zawierające po sześć stwierdzeń. Określają one, w jakim stopniu wybrane czynniki motywują pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego. Pytania od dziesiątego do 16. to pytania tzw. metryczkowe, mające na celu zebranie informacji o respondentach, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, liczba pracowników zatrudnionych w organizacji, rodzaj zajmowanego stanowiska, rodzaj wykonywanej pracy oraz staż pracy.

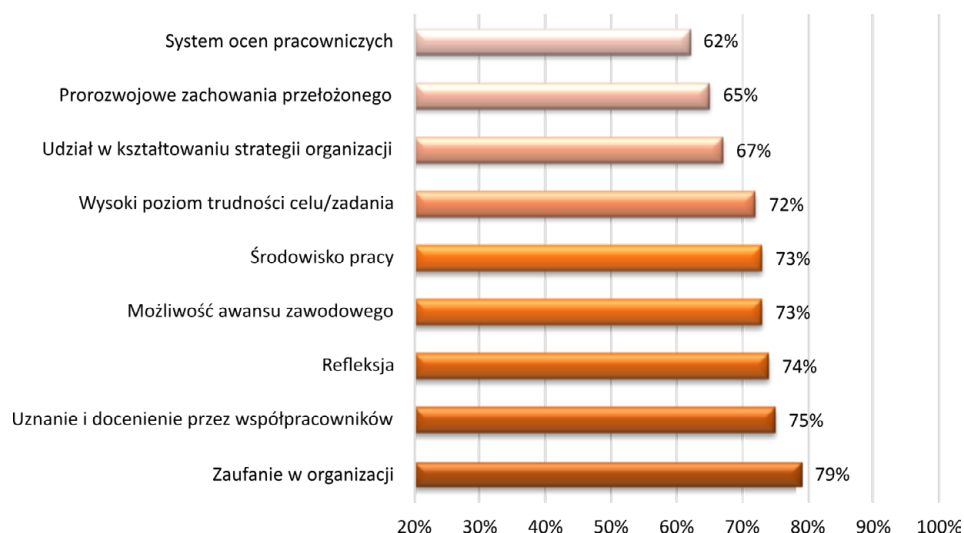
Kwestionariusz ankiety został przygotowany w Google Forms i udostępniony respondentom w serwisie Facebook, a dane zbierano przez okres trzech tygodni w 2024 roku.

6.4. Wyniki badań i ich analiza

Ogólna analiza uzyskanych wyników wskazuje, że według respondentów czynnikiem najmniej motywującym do rozwoju osobistego i zawodowego jest funkcjonujący w organizacji system ocen pracowniczych (wykres 6.1).

Wynika to przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze, 39% respondentów deklaruje, że czuje się zmuszona do podjęcia działań rozwojowych poprzez ocenę, której podlegają, co jest wynikiem niepokojącym i może świadczyć o występowaniu nieprawidłowości w procesie oceniania pracowników. W tym przypadku znaczenie może mieć sposób, w jaki kierownicy udzielają pracownikom informacji zwrotnej na temat uzyskanych wyników, dlatego że aż 23% badanych nie wie, czy system ocen pracowniczych zmusza ich do podejmowania działań rozwojowych. Zatem nie są oni w stanie stwierdzić, czy ich rozwój jest ich osobistą decyzją, czy decyzją kierownika. Analiza wyników pokazuje także, że dokonywane w przedsiębiorstwach oceny pracowników w większym stopniu motywują ich do poszerzania kwalifikacji zawodowych niż do rozwoju kompetencji lub cech osobowych.

Po drugie, z badań wynika, że poprzez system ocen pracowniczych kierunek rozwoju uświadamia sobie tylko 45% badanych, a etap rozwoju, na jakim w danym momencie znajduje się pracownik – 46%. Są to wyniki dalece niezadowalające, wskazujące również na brak lub nieprawidłowy system informacji zwrotnych.



Wykres 6.1. Czynniki motywujące do rozwoju osobistego i zawodowego w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Najslabiej motywujące według pracowników prorozwojowe zachowania przełożonych to pełnienie w zespole wielu ról jednocześnie oraz podejmowanie wyzwań. Może być to spowodowane faktem, że pracownicy nie zauważają, iż ich przełożeni muszą jednocześnie np. koordynować działania całego zespołu, kreować relacje w zespole, być przywódcą zespołu, a często także coachem. Widzą oni jedynie efekty pracy kierowników, a nie zdają sobie sprawy z istnienia całego procesu i ciężkiej pracy, która ten efekt generuje.

Również udział w kształtowaniu strategii organizacji nie wpływa silnie na motywację do rozwoju osobistego i zawodowego. Może mieć to związek z charakterystyką próby badawczej, ponieważ wśród badanych 83% zajmuje stanowiska wykonawcze, a jedynie 17% pracuje na stanowiskach kierowniczych, które tradycyjnie biorą udział w inicjowaniu zmian w organizacji oraz w dyskusjach dotyczących misji i wizji organizacji.

Wysoki poziom trudności celu/zadania jest pierwszym czynnikiem, który przekracza próg 70%. 32% ankietowanych traci chęć do pracy w trakcie realizacji trudnych zadań, 32% nie jest w stanie określić, czy tak dzieje się w ich przypadku, a 37% nie traci chęci do pracy w trakcie realizacji trudnego zadania (utrata chęci do pracy prawdopodobnie jest wynikiem niedostosowania poziomu trudności zadania do możliwości pracownika).

Aż 48% ankietowanych wskazuje, że atrakcyjność zadania wzrasta wraz z poziomem jego trudności, a ponadto aż 60% deklaruje, że wysokie wymagania i trudne cele sprawiają, że chce się rozwijać. Możliwość nauki w trakcie realizacji zadań jest z kolei istotna dla 61% osób, co świadczy o chęci poszerzania wiedzy i umiejętności. Pojawienie się satysfakcji, jaką sprawia wykonanie trudnego zadania, oraz chęci wykonywania zadania, jeśli wymaga ono zaangażowania, pojawia się, gdy realizacja zadania jest osobistym celem pracownika. Wyniki pokazują, że 69% badanych lubi, gdy zadania wymagają od nich zaangażowania, a aż 82% twierdzi, że wykonanie trudnego zadania sprawia im satysfakcję.

Środowisko pracy motywuje do rozwoju w 73%. W pierwszej kolejności uwagę przykuwają odpowiedzi dotyczące wzbudzania kreatywności przez współpracowników – jedynie 39% pracowników zgadza się z tym stwierdzeniem, 33% nie ma w tej kwestii zdania, a 28% się z tym nie zgadza.

Analizując powyższe wyniki, można dojść do konstatacji, że osoby ankietowane mogą w większości realizować zadania indywidualnie, przez co nie mają sposobności inspirowania się pomysłami innych osób. Z kolei sukcesy osiągnięte przez współpracowników są inspiracją dla 46% pracowników biorących udział w badaniu. Pozostali prawdopodobnie traktują współpracowników jako konkurencję i czują zagrożenie. Ponadto 78 na 120 ankietowanych deklaruje, że dzięki pracy zespołowej ponosi wysiłek, który jest konieczny do osiągnięcia sukcesu. Ankietowani, którzy nie mają zdania na ten temat bądź nie zgadzają się z tym, muszą mieć inne, ważniejsze w ich subiektywnej ocenie, powody, dzięki którym angażują się w realizację celów. Może to być np. chęć wyróżnienia się na tle zespołu lub chęć uzyskania awansu. Aż 68% respondentów jest zdania, że dzięki współpracownikom mają okazję, aby poznać inny sposób myślenia i dzięki temu skonfrontować własne przekonania z przekonaniami innych, co z kolei pozwala im budować bądź modyfikować własny światopogląd i być bardziej otwartym na innych ludzi. Pozostałe 18%

badanych pracowników pozostaje neutralne, a 14% nie zgadza się z tym stwierdzeniem, co może wskazywać na to, że są to osoby zamknięte na to co nowe, i to, co stoi w sprzeczności z ich poglądami. W realizacji działań rozwojowych ważna jest wytrwałość w dążeniu do celu, dlatego istotne jest, aby mieć wokół siebie osoby, które będą wsparciem i pomocą, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Możliwość awansu zawodowego motywuje do rozwoju osobistego i zawodowego w tym samym stopniu, co środowisko pracy. Niskim wynikiem wyróżnia się ocena dotycząca rozpoczęcia studiów w celu uzyskania awansu. Zdecydowanie chętniej (ocenione o 24 p.p. wyżej) pracownicy rozpoczynają kursy lub szkolenia, które mogą mieć przewagę nad studiami wyższymi w tym, że mają charakter praktyczny. Awans zawodowy wiąże się zazwyczaj z nowymi obowiązkami, a wizja ich wykonywania może skłaniać pracowników do poszerzania swojej wiedzy z obszarów, którymi wcześniej się nie interesowali. Wyniki badań wskazują, że jest tak w przypadku 56% osób, 33% badanych nie ma zdania na ten temat, a 12% twierdzi, że możliwość awansu zawodowego nie skłania ich do działania w tym zakresie. Może to sugerować, że ta część pracowników jest mocno skoncentrowana na doskonaleniu się w zakresie obszarów dobrze sobie znanych.

Trzecim najsilniej motywującym do rozwoju czynnikiem jest refleksja, potrzebna do tego, by lepiej poznać siebie, co umożliwi właściwe kierowanie własnym życiem i rozwojem. Wyniki pokazują jednak, że pracownicy z regionu Lubelszczyzny mają problemy z przyjęciem postawy autorefleksyjnej. W najmniejszym stopniu zastanawiają się nad swoimi emocjami, albowiem tylko 52% ankietowanych deklaruje, że to robi, 21% nie ma zdania na ten temat, a aż 28% zupełnie nie analizuje emocji, które im towarzyszą. Wynika to prawdopodobnie z tego, że emocje są trudnym do przepracowania obszarem, i dlatego wiele osób może tego celowo unikać. Kolejnym obszarem, którym należałoby się zająć, jest refleksja nad własnym otoczeniem. Z badań wynika, że tylko 56% osób to robi i to tylko ta grupa zastanawia się nad tym, jakie elementy otoczenia wpływają na nich pozytywnie, a jakie wręcz przeciwnie. Wiedza ta jest potrzebna, by zaprojektować swoje środowisko tak, by dobrze się w nim czuć, co z kolei stworzy sprzyjające warunki do dalszych działań rozwojowych. Bardzo zbliżone wyniki otrzymano w przypadku refleksji nad tym, jakie osoby lub doświadczenia ukształtowały daną osobę – deklaruje to

55% badanych pracowników, 20% pozostaje neutralne, 25% nie deklaruje, aby podejmowało takiej próby refleksji. Tego typu refleksja powiązana jest z wiedzą autobiograficzną, pozwalającą na budowanie własnej tożsamości, którą człowiek kształtuje. Zastanowienie się nad przeszłością pozwala zrozumieć własne nawyki, zachowania oraz emocje, a to może zachęcić do pracy nad nimi. Osoby, które tego nie robią, prawdopodobnie są zdania, że zastanowienie się nad takimi kwestiami w niczym nie pomoże i uznają to za stratę czasu. Ankietowani przejawiają większą refleksyjność pod względem swoich mocnych i słabych stron – 66% zastanawia się nad nimi, 17% nie wie, a 14% nie robi tego. Osobom, które zdają sobie sprawę z tego, co potrafią, w czym są dobrzy, a co im nie wychodzi i co wymaga jeszcze pracy nad sobą, łatwiej kierować własnymi działaniami rozwojowymi, ponieważ pomaga im to zrozumieć, co chcą robić w życiu, jak to życie ma wyglądać i w jakim kierunku chcą się rozwijać. Osoby, które nie były w stanie określić, czy zastanawiają się nad tym czy nie, być może to robią, ale nieświadomie. Pozytywnie przedstawiają się wyniki dotyczące refleksji nad wartościami, które są w życiu ważne, oraz nad tym, co człowiek chciałby jeszcze w życiu osiągnąć. Myślenie o tym, co jest dla kogoś w życiu istotne, daje możliwość zaplanowania własnego życia tak, by żyć w zgodzie z sobą samym i z wyznawanymi wartościami. Ważne jest przy tym nie tylko uświadomienie sobie tego, co jest dla kogoś w życiu ważne, ale kierowanie się tym w swoich działaniach, co wymaga dużej samoświadomości. Osobom, które nie mają zdania na ten temat lub nie zastanawiają się nad tą kwestią, tej samoświadomości brakuje i co prawda podejmują decyzje, ale nie wiedzą, czym kierują się przy ich podjęciu i nie zdają sobie sprawy z tego na czym najbardziej im w życiu zależy.

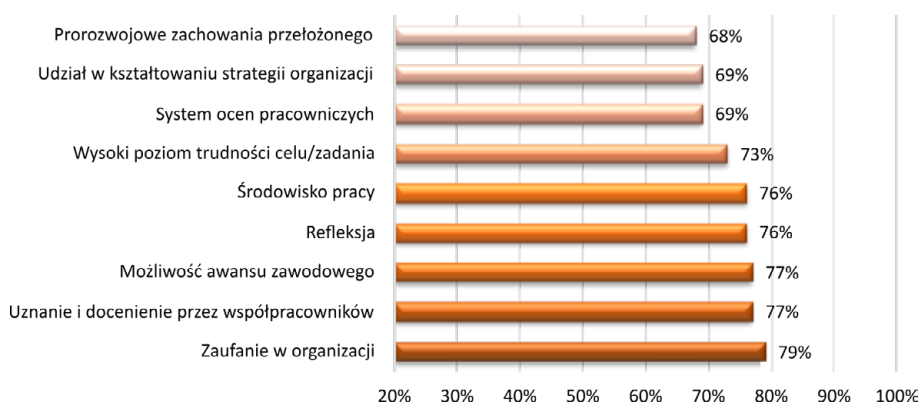
Uznanie i docenienie przez współpracowników uzyskało drugi najwyższy wynik wśród wszystkich dziewięciu czynników, co wskazuje na to, że wsparcie innych jest potrzebne do tego, by człowiek chciał się rozwijać. Uznanie i docenienie przez innych pracowników organizacji sprawia, że 51% ankietowanych analizuje, które działania doprowadziły ich do sukcesu, 55% chce być coraz lepszy/a w różnych dziedzinach życia, 57% chce realizować zadania/cele o coraz większym stopniu trudności, 72% twierdzi, że dzięki temu wzrasta ich wiara we własne możliwości, 76% ma więcej chęci do działania, a 83% zauważa, że ich kompetencje, wiedza i umiejętności są realnie przydatne w pracy. Wyniki

pokazują, że nie dla wszystkich badanych pracowników pochwała przez innych jest sygnałem do analizy własnego postępowania, do zastanowienia się, co przyczyniło się do tego, że osiągnęli cel, i w jaki sposób mogą tę wiedzę wykorzystać w przyszłości. Prawie połowa ankietowanych nie wie, czy czuje lub nie czuje się zachęcona do doskonalenia się na różnych polach. Być może potrzebują oni do tego słów od osób, z którymi łączy ich bliższa więź. Innym wyjaśnieniem takiej postawy może być brak zaufania do współpracowników i postrzeganie ich jako niewiarygodnych i nieszczerych. To, że część osób nie czuje chęci, by podejmować coraz trudniejsze zadania, może wynikać z tego, że unikają one wyzwań w obawie przed tym, że mogą im nie sprostać. Uznanie i docenienie przez współpracowników sprawiają, że podejmowane działania mają dla nich sens, widzą w nich określone korzyści, a w efekcie są gotowi do włożenia niezbędnego wysiłku w ich realizację. Ponadto rośnie ich wiara we własne możliwości, co z kolei przyczynia się do podejmowania względnie autonomicznych decyzji.

Najsilniej oddziałującym na motywację do rozwoju osobistego i zawodowego czynnikiem jest zaufanie w organizacji. W tym czynniku duże znaczenie ma możliwość artykułowania pojawiających się problemów oraz możliwość zwrócenia się do innych o poradę lub pomoc (odpowiednio 81% i 83% ankietowanych). Rozmowa o pojawiających się problemach z innymi uczy ich rozwiązywania, poprawia komunikację w zespole oraz daje poczucie wsparcia w kryzysowej sytuacji. Prosząc o wsparcie, człowiek może wiele nauczyć się od drugiej osoby. Może ona jednocześnie zachęcić do zapoznania się z nowymi informacjami, sposobami realizacji zadań, a także skłonić do eksperymentowania. Ankietowani w 80% zgadzają się z tym, że nie mają obaw przed przekazywaniem zadań współpracownikom, co pokazuje, że zaufanie w organizacjach jest na zadowalającym poziomie. Szczere opinie mogą motywować pracowników do tego, by się doskonalić, i aż 75% osób biorących udział w badaniu potwierdza, że w pracy takich opinii może udzielać, 14% twierdzi wręcz przeciwnie, a 11% nie ma na ten temat zdania. Jest również pożądaną sytuacją, jeśli pracownik może swobodnie, bez stresu wykonywać swoje obowiązki, albowiem jeśli cały czas będzie obawiał się, że popełni jakiś błąd i co więcej, będzie miał z tego powodu nieprzyjemne konsekwencje, to taka praca nie będzie dla niego w żaden sposób przyjemna i nie będzie czuł przestrzeni

na próbowanie nowych rzeczy lub na podejmowanie wyzwań. Niestety, aż 17% respondentów deklaruje, że obawia się przyznać do błędu, 15% pozostaje w tej kwestii neutralnych, 68% nie ma takich obaw. Najniżej oceniono brak strachu przed oceną innych – 19% ankietowanych się jej obawia, 18% nie jest w stanie tego stwierdzić, a 63% nie boi się w pracy oceny przez współpracowników.

Na potrzeby prowadzonych badań sformułowano cztery hipotezy badawcze. Hipoteza pierwsza, która zakładała, że czynnikiem, który w największym stopniu motywuje kobiety do rozwoju osobistego i zawodowego, jest uznanie i docenienie przez członków organizacji, nie potwierdziła się. Co prawda czynnik ten jest istotny, ale zajmuje on drugie miejsce po najsilniej motywującym zaufaniu w organizacji (wykres 6.2).



Wykres 6.2. Wpływ czynników na motywację do rozwoju osobistego i zawodowego kobiet

Źródło: opracowanie własne.

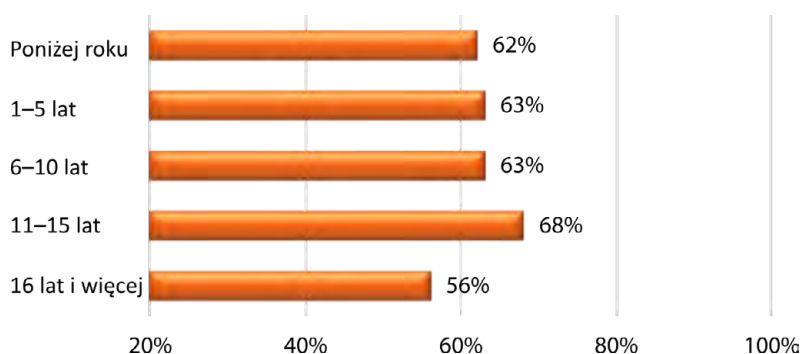
Hipoteza druga również nie została potwierdzona – możliwość awansu zawodowego zajmuje dopiero szóste miejsce w hierarchii, a czynnikiem, który w największym stopniu motywuje mężczyzn do rozwoju osobistego i zawodowego, jest, tak samo jak w przypadku kobiet, zaufanie w organizacji (wykres 6.3).



Wykres 6.3. Wpływ czynników na motywację do rozwoju osobistego i zawodowego mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.

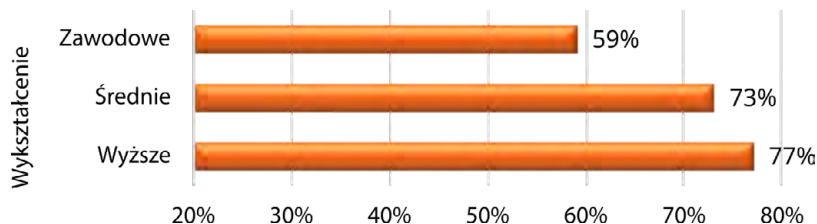
Hipoteza trzecia nie potwierdziła się w pełni, ponieważ proces oceny pracowników jest czynnikiem równie mocno motywującym do rozwoju osobistego i zawodowego dla pracowników ze stażem od roku do pięciu lat oraz od sześciu do dziesięciu lat. Dodatkowo u ankietowanych, których staż pracy wynosi 16 lat lub więcej, stopień, w jakim proces oceniania pracowników motywuje do rozwoju, spada względem ankietowanych pracujących przez okres od 11 do 15 lat. Tendencja wzrostowa jest widoczna wśród pracowników pracujących od roku do pięciu lat i u pracowników pracujących od 11 do 15 lat (wykres 6.4).



Wykres 6.4. Staż pracy a rozwój osobisty i zawodowy

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei hipoteza czwarta została potwierdzona. Badania jednoznacznie wskazały, że stopień, w jakim wysoki poziom trudności wykonania celu/zadania motywuje do rozwoju osobistego i zawodowego, wzrasta wraz z poziomem wykształcenia pracowników (wykres 6.5).



Wykres 6.5. Wpływ wysokiego poziomu trudności wykonania celu/zadania na motywację do rozwoju osobistego i zawodowego w zależności od wykształcenia pracowników

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie systemu ocen pracowniczych warto mieć na uwadze to, że informacja zwrotna dotycząca wyników oceny nie powinna ograniczać się do komunikatów, które nakazują pracownikowi poprawić się w jakimś obszarze, a nawet nie powinna takich komunikatów zawierać. Pracownik powinien sam wyrazić chęć do rozwijania się w danym kierunku; wtedy cały proces ma największą szansę powodzenia. Dlatego w pierwszej kolejności należałoby szczegółowo przedstawić uzyskane wyniki, a następnie porównać je nie do wyników innych pracowników, lecz do poprzednich wyników osoby, której ocena dotyczy. Należy również wskazać te obszary rozwojowe, które wynikają z przeprowadzonej oceny, a także przedstawić korzyści, jakie te działania przyniosą w kontekście organizacji, ale również samego pracownika. Istotna jest tutaj otwarta rozmowa, w trakcie której powinno paść pytanie: co on sam sądzi o wynikach oceny, czy się z nimi zgadza, w jakim kierunku chciałby się rozwijać. Jeśli pracownik wykaże chęć rozwoju, powinien wspólnie z przełożonym zaplanować ścieżkę rozwoju, czyli: ustalić cele, opracować plan działania, a także ustalić sposób oceny efektów.

Aby wzmocnić siłę oddziaływania przełożonych na pracowników w kontekście podejmowania działań rozwojowych, po pierwsze wystarczy o nich po prostu informować. Swoje zaangażowanie można pokazać poprzez rozmowę osobistą lub za pomocą dostępnych komunikatorów. Warto ponadto regularnie pytać o to, jak pracownicy radzą sobie z zadaniami, czy potrzebują w czymś

pomocy oraz gratulować postępów w realizacji celów. Udzielanie porad, chęć pomocy w rozwiązywaniu konfliktów lub problemowych sytuacji, generowanie nowych pomysłów udowodni, że przełożony potrafi wychodzić z inicjatywą. Przełożony musi pokazać, że jest stale obecny i interesuje się swoim zespołem, a także stara się go wspierać na co dzień.

Komunikacja podejmowanych wyzwań oraz własnych dążeń do samorozwoju może odbywać się dzięki wprowadzeniu cyklicznych spotkań, na których chętni będą prezentować podjęte wyzwania, to, w jaki sposób je realizują, jakie napotykają przeszkody oraz w jakich obszarach chcą się dalej rozwijać. Będzie to również miejsce na prezentowanie nowych pomysłów wspierających budowanie inspirującego do rozwoju środowiska pracy, gdzie zarówno przełożeni, jak i osoby zajmujące stanowiska wykonawcze będą mogli dzielić się doświadczeniami i zachęcać do tego innych.

Przedsięwzięcie może wiele zyskać, jeśli do zadań takich jak inicjowanie zmian w organizacji, udział w dyskusjach dotyczących misji i wizji organizacji oraz w procesie podejmowania decyzji dotyczących strategii organizacji zostaną włączeni także pracownicy na stanowiskach wykonawczych. Ich perspektywa może okazać się bardzo pomocna przy kształtowaniu strategii organizacji, chociażby we wskazaniu błędów, których osoby nad nią pracujące nie są w stanie dostrzec. Jednocześnie może być to dla nich bodźcem do rozwoju poprzez fakt, że poczują większy wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Przydzielając pracownikom zadania do wykonania, należy brać pod uwagę ich możliwości i do każdego z nich podchodzić w tym aspekcie indywidualnie. Wyznaczony cel powinien być ambitny, ale jednocześnie możliwy do osiągnięcia, dlatego przydzielenie zadań o wyższym stopniu trudności powinno być poprzedzone rzetelną analizą. Jeśli poziom trudności będzie dostosowany do pracownika, wpłynie to pozytywnie na jego wytrwałość w dążeniu do celu, a zadanie stanie się dla niego atrakcyjne. Dzięki temu chętnie podejmie się jego wykonania, a osiągnięcie określonego rezultatu sprawi, że pojawi się u niego chęć do podejmowania dalszych wyzwań.

Bardzo istotne w kontekście pobudzania kreatywności jest umożliwienie pracownikom pracy w zespołach. Dlatego warto się zastanowić nad zaangażowaniem pracownika w prace istniejących już zespołów lub nad zleceniem od czasu do czasu takiego zadania, które będzie wymagało komunikacji

z pozostałymi pracownikami i pozwoli na wymianę spostrzeżeń, poglądów oraz opinii.

Sprawienie, żeby pracownicy wykazywali się większą refleksyjnością, może stanowić dla kierowników wyzwanie. Jedną z opcji jest zorganizowanie warsztatów z rozwoju osobistego oraz zawodowego. Podczas takich zajęć pracownicy będą mogli lepiej poznać siebie i uświadomić sobie, które obszary wymagają u nich przepracowania. Zależnie od możliwości przedsiębiorstwa mogą to być jednorazowe warsztaty lub spotkania cykliczne.

Uznanie i docenienie innych pracowników nie powinno ograniczać się jedynie do słów pochwały. Sprawiają one co prawda, że wzrasta satysfakcja z osiągniętego rezultatu i dodatkowo mogą być motywujące do dalszego działania i rozwoju, jednakże nie dla każdego pracownika mogą być one odpowiednio motywujące. W przypadku osobistej rozmowy przełożonego z pracownikiem, oprócz złożenia gratulacji, dobrze byłoby zapytać o to, co wpłynęło na to, że udało się zrealizować cel, a także jakie działania temu służyły a jakie to utrudniały. Można zapytać również o to, czy praca nad danym zadaniem sprawiła, że pracownicy odkryli u siebie jakieś braki i poczuli potrzebę, by rozwijać się w jakimś obszarze. Osiągnięcie nawet niewielkiego sukcesu może powodować, że pracownicy będą czuli presję, by utrzymać lub jeszcze ulepszyć osiągnane wyniki. Pojawiająca się obawa przed niesprostaniem oczekiwaniom może blokować pracowników przed stawianiem sobie coraz ambitniejszych celów lub utrudniać ich realizację, dlatego zadaniem kierownika jest jasno zakomunikować, że osiągnięty sukces nie powoduje wzrostu oczekiwań wobec pracownika.

Pracownik musi mieć poczucie, że może otwarcie wypowiadać się na różne tematy, dlatego przełożeni powinni często pytać pracowników o zdanie i dziękować za wyrażenie opinii, nawet jeśli nie są one pozytywne. Sposób, w jaki formułowane są komunikaty, również ma znaczenie. Powinny być one formułowane tak, by druga osoba nie poczuła się atakowana, co w konsekwencji pomoże budować zaufanie w organizacji. Wszyscy członkowie organizacji powinni pracować nad umiejętnością formułowania komunikatów w taki sposób, by nie były one oceną innych, lecz wyrażeniem własnych odczuć, potrzeb oraz oczekiwań.

6.5. Podsumowanie

Dwa najsilniej motywujące pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego czynniki to uznanie i docenienie przez współpracowników oraz zaufanie w organizacji – oba związane są z relacjami międzyludzkimi, co pokazuje, jak duże znaczenie mają one w kontekście rozwoju człowieka.

Ogólna analiza wyników badań wskazuje dwa podstawowe obszary w procesie komunikacji, które wymagają zmian. Pierwszym z nich jest informowanie pracowników o kwestiach, które mają ścisły związek z rozwojem, czyli: strategii organizacji i udziale każdego pracownika w jej kształtowaniu bądź realizacji, działaniach rozwojowych współpracowników, możliwościach awansu zawodowego oraz warunkach jego osiągnięcia.

Drugim obszarem jest sposób, w jaki przebiega komunikacja między przełożonym a podwładnym oraz ogólnie między pracownikami – powinna ona opierać się na komunikatach bez przemocy oraz na umiejętnie udzielanej informacji zwrotnej.

Zaproponowane rozwiązania mogą przynieść widoczne rezultaty pod warunkiem, że kierownicy odpowiednio zaangażują się w ich realizację, albowiem wiele zaleceń wymaga od nich podjęcia działań na rzecz własnego rozwoju. Kierownicy muszą również bardziej angażować się w obserwację i poprawę relacji we własnych zespołach. Nieocenionym, ale jednocześnie rzadko stosowanym rozwiązaniem jest zwykła rozmowa z pracownikiem. Odpowiednio przeprowadzona pozwoli ustalić cele, zadania i obowiązki dla pracowników, a także sposób ich realizacji i weryfikacji.

Bibliografia

- [1] Blachnicka K., *Rola postawy zawodowej w kształtowaniu nowej jakości kariery*, „Management and Quality” 2022, 2, s. 25–38.
- [2] Błaszczuk M., *Psychologia rozwoju osobistego*, „Świat i słowo” 2021, 2, s. 328–329.
- [3] Brzezińska A., *Jak przebiega rozwój człowieka?*, [w:] *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, red. M. Bondkowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 21–40.
- [4] Jančina M., *Autonarracja jako metoda badania autokreacji*, „Psychologia Rozwojowa” 2016, 2, s. 27–40.

- [5] Jančina M., Kubicka D., *Kierowanie własnym rozwojem. Kontekst teoretyczny zjawiska*, „Psychologia Rozwojowa” 2014, 4, s. 31–4.
- [6] Januszkiewicz K., *Rozwój zawodowy pracownika, Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- [7] Łukasik J., *Rozwój osobisty i zawodowy nauczycielek w okresie wczesnej dorosłości*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2020, 3, s. 85–97.
- [8] Myszka-Strychalska L., *Koncepcje rozwoju zawodowego – przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2017, 14, s. 52–81.
- [9] Nowacki T., *Leksykon pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2007.
- [10] Pietrasinski Z., *Mądrość, czyli świetne wyposażenie umysłu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
- [11] Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
- [12] Plewka C., *Troska o własny rozwój zawodowy podstawą budowania kariery zawodowej*, „Edukacja Humanistyczna” 2022, 2, s. 121–134.
- [13] Plewka C., *Wspomaganie rozwoju zawodowego pracowników współczesnego rynku pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2016, 12, s. 37–38.
- [14] Plujer K., *(Samo)rozwój w życiu dorosłego człowieka w sferze osobistej i zawodowej wybrane koncepcje*, [w:] *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, red. D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Plujer, Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017.
- [15] Strzelczyk-Łucka J., *Rozwój zawodowy w świetle rozważań teoretycznych i badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe GWSJ” 2019, 12, s. 89–110.
- [16] Szumiec M., *Czynniki determinujące kierunek kariery zawodowej w świetle wybranych teorii rozwoju zawodowego oraz ich znaczenie dla poczucia bezpieczeństwa jednostki*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Securitate” 2019, 9(2), s. 44–46.
- [17] Tomaszewska-Lipiec R., *Równowaga praca-życie pozazawodowe czynnikiem wspomagającym rozwój zawodowy*, „Polityka Społeczna” 2014, 3, s. 17–22.
- [18] Walczak-Skałicka A., *Rozwój osobisty i zawodowy menedżerów przyszłości*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023.
- [19] Wołk Z., *Całociągowe poradnictwo zawodowe*, wyd. 2 popr. i rozsz., Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007.
- [20] Żak R., *Rozwój osobisty. Instrukcja obsługi*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2015.

7. Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupie pokoleniowej Z

Barbara Mazur

ORCID: 0000-0003-2527-2603 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Jakub Berecki¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

7.1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z kluczowych obszarów funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i sektora działalności. Współczesne przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem dostosowania swoich strategii zarządzania do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych oraz oczekiwań pracowników. W kontekście demograficznych zmian zachodzących na współczesnym rynku pracy szczególną uwagę przyciąga pokolenie Z, do którego należą osoby urodzone po 1995 roku. Zrozumienie ich potrzeb, motywacji oraz oczekiwań jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie i minimalizowania zjawiska fluktuacji pracowników.

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Jakuba Bereckiego, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

Wybór problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pokolenia Z podyktowany został coraz większą obecnością tej grupy demograficznej na rynku pracy. Charakteryzuje się ona odmiennymi wartościami, preferencjami oraz stylem pracy w porównaniu do wcześniejszych pokoleń. Pokolenie Z jest pierwszym pokoleniem, które dorastało w pełni cyfrowym świecie, co wpływa na jego podejście do pracy, komunikacji i rozwoju zawodowego. Zrozumienie odmienności tego pokolenia od innych pokoleń obecnych na rynku i dostosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do jego specyfiki może znacząco wpłynąć na efektywność organizacji oraz satysfakcję pracowników. Celem badawczym jest zidentyfikowanie czynników, takich jak satysfakcja zawodowa, możliwości rozwoju czy równowaga między pracą a życiem prywatnym, które wpływają na decyzje pracowników należących do pokolenia Z o pozostawianiu lub opuszczaniu miejsca pracy w sektorze usługowym. Badanie ma na celu dostarczenie informacji na temat przyczyn fluktuacji wśród pracowników pokolenia Z.

Orientacja przedsiębiorcza, rozpatrywana w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji, odgrywa kluczową rolę w dostosowywaniu strategii zarządzania do wymagań pokolenia Z. Kompetencje tego pokolenia, nierzadko związane z nowoczesnymi technologiami i elastycznym podejściem do pracy, muszą być umiejętnie rozwijane i wykorzystywane przez organizacje. Jednocześnie motywacja młodych pracowników, często oparta na poczuciu celu, możliwościach rozwoju i równowadze między życiem zawodowym a prywatnym, wymaga nowych metod zarządzania. Równie istotne są relacje pomiędzy pracownikami a menedżerami, które w przypadku pokolenia Z często bazują na partnerstwie, otwartej komunikacji i współpracy zamiast tradycyjnych, hierarchicznych struktur. Właściwe uwzględnienie tych trzech aspektów – kompetencji, motywacji i relacji – może przyczynić się do budowania innowacyjnych i konkurencyjnych organizacji gotowych na przyszłe wyzwania rynku pracy.

7.2. Współczesny rynek pracy a pokolenie Z

Współczesny rynek pracy jest dynamiczny i zróżnicowany, kształtowany przez różnorodne czynniki ekonomiczne, technologiczne oraz społeczne. Globalizacja, innowacje technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania pracowników wpływają na jego kształt i funkcjonowanie.

Jednym z ważniejszych czynników kształtujących współczesny rynek pracy jest dynamiczny rozwój technologii. Automatyzacja, sztuczna inteligencja oraz big data rewolucjonizują tradycyjne modele biznesowe i procesy pracy. Nowe technologie zmieniają sposób wykonywania pracy oraz umiejętności, jakie są potrzebne na rynku pracy. Coraz większa liczba zadań jest wykonywana przez maszyny i algorytmy, co wymaga od pracowników ciągłego podnoszenia kwalifikacji i dostosowywania się do nowych warunków. Praca zdalna, która stała się szczególnie popularna w wyniku pandemii COVID-19, jest przykładem wpływu technologii na rynek pracy². Dzięki narzędziom do komunikacji online, platformom do współpracy oraz zdalnym systemom zarządzania praca z dowolnego miejsca na świecie stała się rzeczywistością dla wielu zawodów. Ta zmiana wprowadza nowe wyzwania, takie jak zarządzanie zespołami rozproszonymi geograficznie, ale także tworzy nowe możliwości, na przykład większy dostęp do globalnego rynku talentów.

Globalizacja sprawia, że rynki pracy na całym świecie są coraz bardziej powiązane. Przedsiębiorstwa mogą rekrutować utalentowanych pracowników z dowolnego miejsca na świecie, co zwiększa konkurencję na rynku pracy. Pracownicy mają więcej możliwości migracji w poszukiwaniu pracy, co stawia przed krajowymi rynkami pracy nowe wyzwania. Migracja pracowników przynosi korzyści zarówno krajom docelowym, jak i krajom pochodzenia. Krajom docelowym umożliwia zaspokojenie zapotrzebowania na specjalistów w określonych dziedzinach, podczas gdy kraje pochodzenia zyskują dzięki transferowi wiedzy i doświadczenia. Jednakże migracja pracowników wiąże

² Ł. Arendt, *Zmiana technologiczna na polskim rynku pracy w kontekście pandemii COVID-19*, „Polityka Społeczna” 2021, 565(4), s. 8–15.

się również z wyzwaniami, takimi jak integracja kulturowa oraz zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy³.

Jednym z najbardziej charakterystycznych aspektów współczesnego rynku pracy jest jego zróżnicowanie pod względem pokoleniowym. Obecnie na rynku pracy współlistnieje kilka pokoleń, z których każde ma swoje unikalne cechy, wartości i oczekiwania. Pokolenie Z to najmłodsze pokolenie na rynku pracy, wychowane w świecie nowoczesnych technologii. Reprezentujący go pracownicy są mobilni. Są również świadomi globalnych wyzwań i oczekują, że ich praca będzie miała pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko⁴.

Termin „pokolenie Z” został użyty po raz pierwszy przez Neila Howe’a i Willama Straussa w opublikowanej w roku 2000 książce pt. *Millennials Rising: The Next Great Generation*⁵. Pokolenie to tworzą ludzie urodzeni w latach 1995–2012. Jest to pierwsze pokolenie, dla którego technologia jest naturalnym środowiskiem życia, co pozwala im sprawnie funkcjonować w wirtualnym świecie oraz szybko analizować i przetwarzać informacje. Uchodzą za pragmatyków, są świadomi zmian, które niesie ze sobą przyszła automatyzacja i braku stabilizacji. Są ambitni, pewni siebie i głodni wiedzy. Mają ogromną potrzebę kontaktu z rówieśnikami. Wiedzę czerpią z internetu, nastawieni są na szybkie wyszukiwanie informacji. Nie boją się podróżować, poznawać nowych ludzi⁶.

Miejsce pracy typowego pracownika należącego do pokolenia Z jest dynamiczne, technologicznie zaawansowane i elastyczne. Komputery, smartfony, aplikacje do zarządzania projektami, platformy do komunikacji online stanowią nieodłączny element codziennej pracy. Pokolenie to ceni sobie elastyczność, dlatego miejsce pracy często nie jest ograniczone do jednego biura. Praca zdalna, coworkingi, a nawet kawiarnie mogą stać się „biurem” dla tego pokolenia. Elastyczne godziny pracy są również często preferowane. Pokolenie Z jest bardzo świadome kwestii ekologicznych. Dlatego idealne miejsce pracy

³ W. Jarmołowicz, M. Knapieńska, *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego” 2011, 9, s. 123–144.

⁴ Ibidem.

⁵ N. Howe, *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Book, New York 2000.

⁶ K. Messyas, *Pokolenie Z na rynku pracy–strukturalne uwarunkowania i oczekiwania*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2021, 76, s. 97–114.

jest zrównoważone i przyjazne dla środowiska, z recyklingiem, energooszczędnym oświetleniem i minimalnym zużyciem papieru. Jako że pokolenie Z ceni sobie pracę zespołową, to miejsce pracy często zawiera otwarte przestrzenie do współpracy, gdzie można swobodnie wymieniać się pomysłami i pracować nad projektami zespołowymi. Jako że pokolenie to jest ambitne i skoncentrowane na ciągłym rozwoju, dlatego miejsce pracy winno oferować możliwości szkoleniowe, takie jak warsztaty, kursy online i konferencje. Pokolenie to zwraca dużą uwagę na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, toteż miejsce pracy winno zawierać elementy związane z dobrym samopoczuciem, takie jak strefy relaksu, miejsca do medytacji czy nawet siłownię⁷.

Pokolenie Z znane jest ze swojej biegłości technologicznej. Należą do niego osoby, które z łatwością przyswajają nowości, dobrze adaptują się do zmian i świetnie radzą sobie zarówno w pracy zdalnej, jak i hybrydowej czy stacjonarnej. Pokolenie Z ceni sobie regularną informację zwrotną. Oczekuje od przełożonych doceniania kreatywności i innowacyjności. Pokolenie to uchodzi za niezwykle ambitne, chcące kreować świat zarówno w skali mikro, jak i makro. Jego przedstawiciele cenią sobie zaufanie oraz autonomię. Warto zauważyć, że pokolenie Z oczekuje od pracodawcy respektowania systemu wartości, zrozumienia dla jego priorytetów życiowych, a także wspierania pracowników w ich działalności pozazawodowej⁸.

Jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców jest rekrutacja i utrzymanie talentów. Pokolenie Z jest wymagające wobec pracodawcy i oczekuje więcej niż tylko wynagrodzenia i świadczeń. Ważne są takie wartości, jak możliwość rozwoju, zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym oraz pozytywny wpływ na społeczeństwo. Aby sprostać tym oczekiwaniom, przedsiębiorstwa muszą oferować atrakcyjne warunki pracy, m.in. elastyczne godziny pracy, możliwość zdalnego wykonywania obowiązków i konkurencyjne wynagrodzenie, zapewniać możliwości rozwoju zawodowego poprzez

⁷ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy-wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 405–415.

⁸ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, 97, s. 385–398.

szkolenia, mentoring i programy awansowe, stwarzać atmosferę sprzyjającą innowacjom i kreatywności, a także budować kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu, szacunku i otwartości na różnorodność. Kolejnym wyzwaniem jest komunikacja z pokoleniem Z, które preferuje krótkie, rzeczowe komunikaty i swobodną atmosferę. Tradycyjne metody komunikacji, takie jak maile czy spotkania, mogą być dla niego mniej efektywne. Firmy chcące skutecznie komunikować się z pokoleniem Z powinny wykorzystywać różnorodne kanały komunikacji, takie jak media społecznościowe, komunikatory instant i platformy do wideokonferencji, stawiać na krótkie, treściwe i jasne komunikaty, zachęcać do otwartej komunikacji i wymiany pomysłów, a także być transparentnymi i informować pracowników o bieżących wydarzeniach. Tradycyjne, hierarchiczne struktury organizacyjne mogą być mniej atrakcyjne dla pokolenia Z, które oczekuje od pracodawców partnerskiego podejścia do zarządzania. Przedsiębiorstwa chcące przyciągnąć i utrzymać pracowników należących do tego pokolenia powinny wprowadzić płaskie struktury organizacyjne, zapewnić pracownikom autonomię w wykonywaniu obowiązków, zachęcać do współpracy i pracy zespołowej, a także stwarzać możliwości rozwoju. Pokolenie Z stawia na zdrowie psychiczne i dba o równowagę między życiem prywatnym a zawodowym. Chociaż stawia ono przed pracodawcami pewne wyzwania, otwiera też drzwi do wielu możliwości. Przedsiębiorstwa, które potrafią dostosować się do oczekiwań tej generacji, zyskują przewagę konkurencyjną i będą mogły odnieść sukces w przyszłości.

Pokolenie Z stało się przedmiotem zainteresowania wielu menedżerów. To pokolenie dorastało w świecie pełnym technologii i mediów społecznościowych⁹, co wpłynęło na oczekiwania i preferencje wobec miejsca pracy. Menedżerowie muszą być gotowi na szybkie zmiany i adaptację do nowych technologii oraz trendów, aby efektywnie zarządzać tym pokoleniem. Ponadto zapewnienie jasnych celów oraz możliwości zdobycia doświadczenia i rozwoju umiejętności w dynamicznym środowisku pracy jest kluczowe dla pokolenia Z. Wykazuje ono preferencję jasnej i transparentnej komunikacji, co odzwierciedla jego potrzebę poczucia przynależności i zaangażowania w działania

⁹ A. Rogozińska-Pawełczyk, *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

organizacji. Regularne informowanie o aktualnych wydarzeniach w firmie oraz otwarte odpowiadanie na pytania pracowników stwarza atmosferę zaufania i sprzyja budowaniu relacji pracowniczych. Ponadto możliwości rozwoju osobistego i zawodowego są kluczowe dla motywacji przedstawicieli pokolenia Z. Zapewnienie dostępu do szkoleń oraz programów mentoringowych umożliwia rozwijanie umiejętności, co przyczynia się do wzrostu zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy zdalnej są również istotne dla pokolenia Z, które ceni sobie autonomię i swobodę w organizowaniu własnego czasu. Oferowanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu pracy pozwala przedstawicielom tego pokolenia dostosować harmonogram pracy do własnych potrzeb, co może przyczynić się do zwiększenia zadowolenia i efektywności w pracy. Włączanie pokolenia Z w procesy decyzyjne jest kolejnym istotnym aspektem zarządzania. Umożliwienie udziału w podejmowaniu decyzji oraz wyrażania własnych opinii sprzyja budowaniu poczucia przynależności oraz zaangażowania w pracę. Wreszcie inwestowanie w technologie cyfrowe i nowoczesne środowisko pracy odpowiadają oczekiwaniom pokolenia Z, które jest obeznane z najnowszymi technologiami. Stworzenie komfortowego i nowoczesnego miejsca pracy sprzyja efektywności oraz może przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników należących do tego pokolenia, których cechuje częstsza w porównaniu z innymi pokoleniami – fluktuacja.

Zjawisko fluktuacji obejmuje między innymi zwalnianie pracowników, rezygnację z pracy oraz rekrutację nowych pracowników. Fluktuacja może być traktowana zarówno jako zjawisko pozytywne, jak i negatywne. Z jednej strony powoduje, że w firmie pojawia się tzw. świeża krew, czyli nowi pracownicy o odmiennych kompetencjach, którzy mogą wnieść nowe wartości do przedsiębiorstwa. Z drugiej strony nadmierna płynność pracowników może prowadzić do problemów ze znalezieniem nowych specjalistów, a przedsiębiorstwo będzie zmuszone ponosić dodatkowe koszty, związane na przykład z rekrutacją, szkoleniem nowych pracowników oraz wypłatą odpraw¹⁰. W kontekście pokolenia Z fluktuacja może wynikać z wielu czynników. Czynniki

¹⁰ P. Jedynak, *Fluktuacja pracowników a wiedza organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

osobiste, takie jak powody zdrowotne, sytuacja rodzinna, przejście na emeryturę, zmiana miejsca zamieszkania czy śmierć pracownika, mogą wpływać na decyzję o odejściu z pracy.

Pracownicy należący do pokolenia Z mogą być skłonni do zmiany pracy, jeśli otrzymają bardziej atrakcyjne oferty od firm konkurencyjnych. Monotonia wykonywanych obowiązków, stres oraz brak wpływu na podejmowanie decyzji mogą prowadzić do ich fluktuacji, podobnie jak niewielkie perspektywy awansu oraz ograniczone możliwości rozwoju i uczenia się.

Fluktuacja pracowników może mieć istotne skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozytywne skutki fluktuacji obejmują możliwość „odświeżenia” kadry. Dołączenie młodych pracowników ze świeżym spojrzeniem stanowi szansę na efektywniejszą pracę zespołu i opracowanie nowych sposobów działania. Jednakże fluktuacja pracowników może również przynieść wiele negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa. Należą do nich koszty rekrutacji, utrata wiedzy i doświadczenia, niestabilność zespołu oraz zakłócenia w procesach pracy. Znalazienie nowego pracownika wymaga czasu oraz środków finansowych na proces rekrutacji, a także na szkolenie. Z każdym odejściem pracownika przedsiębiorstwo traci wiedzę i doświadczenie, co może wpłynąć na jakość pracy. Ciągła wymiana pracowników może skutkować niestabilnością w zespole i obniżać morale pozostałych pracowników. Fluktuacja może prowadzić do zakłóceń w procesach zachodzących w miejscu pracy, spadku wydajności pracowników, obniżenia jakości świadczonych usług oraz wytwarzanych dóbr, co może zwiększyć liczbę reklamacji, a w skrajnych przypadkach doprowadzić do zerwania kontraktów¹¹.

Fluktuacja kadr, czyli częsta zmiana miejsc pracy, jest zjawiskiem szczególnie widocznym w odniesieniu do pokolenia Z. To pokolenie wkracza na rynek pracy z unikalnymi oczekiwaniami i podejściem do kariery, co wpływa na dynamikę zatrudnienia i stanowi wyzwanie dla pracodawców. W przeciwieństwie do wcześniejszych pokoleń, dla których stabilność zatrudnienia była priorytetem, pokolenie Z nie obawia się zmiany pracy, jeśli obecne miejsce zatrudnienia nie spełnia jego oczekiwań. Jednym z głównych powodów

¹¹ Ibidem.

fluktuacji kadr wśród przedstawicieli tego pokolenia jest poszukiwanie rozwoju osobistego i zawodowego. Młodzi pracownicy często zmieniają pracę, aby zdobywać nowe umiejętności, doświadczenia oraz podejmować nowe wyzwania. Monotonia oraz brak możliwości awansu mogą skłaniać ich do poszukiwania innych możliwości zawodowych. Elastyczność jest kolejnym kluczowym czynnikiem brany pod uwagę przez to pokolenie. Pokolenie Z ceni sobie elastyczny czas pracy. Przedsiębiorstwa, które nie oferują możliwości pracy zdalnej lub elastycznego czasu pracy, mogą tracić tych pracowników na rzecz konkurencji, która lepiej zaspokaja ich potrzeby w tym zakresie. Kultura organizacyjna i wartości przedsiębiorstwa również odgrywają istotną rolę. Pokolenie Z jest bardziej świadome społecznie i ekologicznie niż wcześniejsze pokolenia. Poszukuje ono pracodawców, których wartości są zgodne z jego własnymi przekonaniami, a przedsiębiorstwa, które nie przykładają wagi do zrównoważonego rozwoju, różnorodności i inkluzji, mogą okazać się mniej atrakcyjne. Nowoczesna technologia i innowacje stanowią kolejny istotny czynnik wpływający na decyzję o pozostaniu w danym przedsiębiorstwie. Przedstawiciele tego pokolenia oczekują, że ich miejsce pracy będzie wyposażone w nowoczesne technologie i narzędzia. Organizacje, które nie inwestują w innowacje technologiczne, mogą nie spełniać oczekiwań tego pokolenia, co może prowadzić do decyzji o zmianie miejsca pracy. Fluktuacja pracowników należących do pokolenia Z niesie za sobą liczne wyzwania dla firm. Przede wszystkim proces rekrutacji i szkolenia nowych pracowników jest kosztowny i czasochłonny. Częste zmiany w zespole mogą prowadzić do spadku produktywności oraz jakości usług czy produktów. Ponadto utrata doświadczonych pracowników może zaburzyć wewnętrzną strukturę organizacyjną i kulturę przedsiębiorstwa. Aby przeciwdziałać wysokiej fluktuacji kadr, firmy muszą dostosować swoje podejście do zarządzania personelem, uwzględniając specyficzne potrzeby i oczekiwania pokolenia Z. Inwestycje w rozwój zawodowy, takie jak programy szkoleniowe, możliwości awansu oraz mentoring, mogą zachęcić młodych pracowników do pozostania w przedsiębiorstwie na dłużej. Elastyczne warunki pracy, wprowadzenie elastycznych godzin pracy oraz możliwości pracy zdalnej mogą znacząco zwiększyć satysfakcję pracowników. Budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na bliskich pokoleniu Z wartościach, takich jak zrównoważony rozwój, różnorodność i inkluzja, może

zwiększyć lojalność pracowników. Wreszcie inwestowanie w nowoczesne technologie i narzędzia pracy, które ułatwiają codzienne obowiązki i zwiększają efektywność, może przyciągnąć i zatrzymać młodych pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że fluktuacja kadr w kontekście pokolenia Z jest zjawiskiem nieuniknionym, jednak zrozumienie potrzeb i oczekiwań tego pokolenia oraz dostosowanie strategii zarządzania personelem może pomóc przedsiębiorstwom w redukcji tego zjawiska. Dzięki temu organizacje mogą nie tylko zatrzymać młodych, utalentowanych pracowników, ale również zbudować bardziej dynamiczne i innowacyjne środowisko pracy sprzyjające długoterminowemu rozwojowi.

7.2. Założenia metodyczne badań

Celem badania jest zidentyfikowanie czynników wpływających na decyzje pracowników należących do pokolenia Z, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, dotyczące pozostawania lub opuszczania miejsca pracy w sektorze usługowym. Badanie koncentruje się na aspektach takich jak satysfakcja zawodowa, możliwości rozwoju oraz równowaga między pracą a życiem prywatnym. Znajomość tych czynników jest niezbędna dla przedsiębiorstw działających w sektorze usługowym, które dążą do zminimalizowania fluktuacji pracowników i zwiększenia ich lojalności.

Głównym problemem badawczym jest określenie przyczyn fluktuacji pracowników należących do pokolenia Z, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, w przedsiębiorstwach sektora usługowego w Polsce. Zjawisko fluktuacji kadry pracowniczej stanowi wyzwanie dla wielu organizacji, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Fluktuacja pracowników jest szczególnie problematyczna w sektorze usługowym, gdzie relacje z klientem i jakość świadczonych usług mają kluczowe znaczenie. Częste zmiany personelu mogą prowadzić do braku ciągłości w obsłudze klienta, co negatywnie wpływa na reputację firmy oraz satysfakcję klientów. Dlatego istotne jest poznanie, jakie czynniki determinują decyzje o zmianie miejsca pracy przez młodych pracowników z pokolenia Z oraz czy istnieją znaczące różnice między mężczyznami i kobietami w tej kwestii.

Na podstawie literatury przedmiotu sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza 1.** Mężczyźni z pokolenia Z poświęcają więcej czasu na zdobywanie wiedzy za pośrednictwem internetu niż kobiety. Hipoteza ta zakłada, że mężczyźni z pokolenia Z częściej korzystają z internetu jako źródła wiedzy i informacji, co może wpływać na ich podejście do rozwoju zawodowego i poszukiwania nowych możliwości zatrudnienia. Badania wskazują, że mężczyźni mogą być bardziej skłonni do samodzielnego zdobywania wiedzy online, co wpływa na ich kariery zawodowe¹².
- **Hipoteza 2.** Kobiety z pokolenia Z równie często jak mężczyźni z tego pokolenia rozważają zmianę pracy. Hipoteza ta sugeruje, że nie występują istotne różnice między kobietami a mężczyznami z pokolenia Z w odniesieniu do planów zmiany pracy. Oczekiwania zawodowe i potrzeby mogą być podobne w obu grupach, co może wynikać z rosnącej świadomości równości płci i równych szans na rynku pracy¹³.
- **Hipoteza 3.** Kobiety należące do pokolenia Z są częściej niezadowolone z wysokości swoich zarobków niż mężczyźni. Hipoteza ta wskazuje na różnice w ocenie wynagrodzenia między kobietami a mężczyznami należącymi do pokolenia Z. Kobiety mogą częściej odczuwać niezadowolenie ze swoich zarobków, co może wpływać na ich poziom satysfakcji zawodowej i decyzje dotyczące pozostawania w danym miejscu pracy. Badania wskazują, że kobiety częściej zgłaszają niezadowolenie z wynagrodzenia, co może być związane z różnicami w płacach między płciami¹⁴.

Przeprowadzenie badań empirycznych pozwoli na zweryfikowanie powyższych hipotez oraz na lepsze zrozumienie czynników wpływających na fluktuację pracowników należących do pokolenia Z w sektorze usług w Polsce. Wyniki badania mogą posłużyć do opracowania skuteczniejszych strategii

¹² E.J. Helsper, R. Eynon, *Digital natives: where is the evidence?*, "British Educational Research Journal" 2010, 36(3), s. 503–520.

¹³ E. Gross-Gołacka, *Różnorodność i inkluzywność w organizacji – w kierunku budowania inkluzywnego środowiska pracy*, [w:] *Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy*, red. M. Gajda, Wolters Kluwer, Warszawa 2025, s. 33–35.

¹⁴ F.D. Blau, L.M. Kahn, *The gender wage gap: Extent, trends, and explanations*, "Journal of Economic Literature" 2017, 55(3), s. 789–865.

zarządzania zasobami ludzkimi, które będą odpowiadać na potrzeby i oczekiwania pracowników z pokolenia Z, a tym samym pozwolą zmniejszyć poziom fluktuacji i zwiększyć lojalność pracowników.

Przyjętą w badaniu metodą jest sondaż diagnostyczny, natomiast zastosowanym narzędziem – kwestionariusz ankiety. Ankieta składa się z 22 pytań, których celem jest zbadanie różnych aspektów dotyczących pracy zawodowej respondentów, ich zadowolenia z obecnej pracy oraz aspiracji zawodowych. Pytania zostały zaprojektowane w sposób umożliwiający uzyskanie zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych.

Kwestionariusz ankiety składa się z pytań metryczkowych dotyczących danych demograficznych, pytań dotyczących zmiany pracy oraz pytań związanych z obecnym miejscem zatrudnienia i aspiracjami zawodowymi.

Dane demograficzne dotyczą wieku i płci respondentów (pytania 1–2). Pozwala to na uzyskanie podstawowych informacji o respondentach, które umożliwiają analizę odpowiedzi w kontekście płci i wieku. Kontekst płci pozwala na analizę porównawczą odpowiedzi kobiet i mężczyzn, natomiast kontekst wieku umożliwia wybór odpowiedzi respondentów należących do pokolenia Z.

Kolejne pytania ankiety (3–6) dotyczą rozważania zmiany pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Odpowiedzi na te pytania pozwolą na zrozumienie dynamiki i częstotliwości myśli o zmianie pracy oraz na identyfikację kluczowych powodów takich rozważań.

Następna część ankiety (pytania 7–22) skupia się na ocenie przez respondenta obecnego miejsca pracy, satysfakcji z wykonywanych obowiązków oraz jego aspiracjach zawodowych.

Powyższe pytania zostały zaprojektowane w celu uzyskania szczegółowego obrazu różnych aspektów związanych z obecną pracą respondentów, ich zadowoleniem z wynagrodzenia, możliwościami rozwoju zawodowego oraz integracją z zespołem i kulturą organizacyjną. Ponadto pytania te mają na celu określenie preferencji dotyczących zdobywania wiedzy i rozwoju umiejętności zawodowych.

Wiele pytań ankiety, takich jak pytania dotyczące satysfakcji z wynagrodzenia czy oceny komunikacji w firmie, wykorzystuje skalę Likerta. Skala ta jest powszechnie stosowana w badaniach ankietowych, gdyż pozwala na uchwycenie niuansów opinii respondentów.

Ankieta zawiera zarówno pytania zamknięte, które oferują określone odpowiedzi do wyboru, jak i pytania otwarte, które pozwalają respondentom na bardziej szczegółowe wyrażanie swoich myśli i doświadczeń. Na przykład pytanie 5, dotyczące powodów rozważania zmiany pracy, jest pytaniem otwartym, co umożliwia respondentom przedstawienie swoich indywidualnych motywacji.

Wyniki ankiety będą analizowane w kontekście demograficznym, co pozwoli na identyfikację ewentualnych różnic w odpowiedziach w zależności od płci badanych. Dodatkowo analizowane będą zależności między różnymi aspektami związanymi z pracą, takimi jak zadowolenie z wynagrodzenia, możliwości rozwoju zawodowego, integracja z zespołem oraz zgodność aspiracji zawodowych z misją firmy.

Badanie zostało przeprowadzone wśród pracowników zatrudnionych w firmie informatycznej z siedzibą w Lublinie. W badaniu wzięły udział 53 osoby należące do pokolenia Z, spośród 100 pracowników firmy. Struktura demograficzna próby obejmowała 60,1% mężczyzn (32 osoby) i 39,9% kobiet (21 osób). Taki rozkład płci może mieć wpływ na analizę dalszych wyników badania, szczególnie w kontekście różnic w postrzeganiu warunków pracy i oczekiwań zawodowych między mężczyznami a kobietami. Pod względem wieku 5,7% uczestników (3 osoby) miało od 18 do 20 lat, 24,5% (13 osób) znajdowało się w przedziale wiekowym od 21 do 23 lat, 34,0% (18 osób) było w przedziale wiekowym od 24 do 26 lat, natomiast 35,8% (19 osób) miało 26 lat i więcej.

Największą grupę respondentów tworzą zatem osoby w wieku 26 lat i więcej, drugą co do wielkości grupą są osoby w wieku 24–26 lat, trzecią są osoby w wieku 21–23 lat, natomiast najmniej liczną grupą są osoby w wieku 18–20 lat. Powyższe dane demograficzne pozwalają na lepsze zrozumienie struktury wiekowej i płciowej uczestników badania, co jest istotne w kontekście dalszej analizy preferencji i postaw pracowników.

7.4. Wyniki badań i ich analiza

W odniesieniu do pytań dotyczących planów zmiany pracy, w przeprowadzonym badaniu 35 osób (66%) potwierdziło, że miało takie myśli, podczas gdy 18 osób (34%) nie rozważało takiej możliwości. Tych, którzy zastanawiali się

nad zmianą pracy, zapytano o częstotliwość tych rozważań. Wyniki wskazują, że 20 osób (57,1%) myślało o zmianie pracy co najmniej raz w miesiącu, dziesięć osób (28,6%) rozważało to raz w tygodniu, a pięć osób (14,3%) zastanawiało się nad tym każdego dnia.

Respondenci, którzy rozważali zmianę pracy, zostali również zapytani o główne powody tych rozważań. Wyniki pokazały, że najczęściej wymienianym powodem były niskie zarobki, które wskazało 94,3% badanych. Kolejnym istotnym czynnikiem był brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, na co zwróciło uwagę 71,4% badanych. Zła atmosfera w pracy została wymieniona przez 65,7% respondentów, brak możliwości awansu – przez 62,9%, brak szkoleń – przez 45,7%, a duża odległość od zakładu pracy – przez 28,6%.

Analiza odpowiedzi na kolejne pytanie z grupy pytań dotyczących zmiany pracy wskazuje, że większość respondentów (84,9%) zmieniała pracę co najmniej raz w trakcie swojej kariery zawodowej. Najwięcej osób, bo aż 34%, zmieniło pracę dwa–trzy razy. Kolejną dużą grupę stanowią osoby, które zmieniły pracę cztery–pięć razy (30,2% respondentów). Co piąty badany (20%) zmieniał pracę sześć lub więcej razy.

W grupie pytań dotyczących oceny obecnego miejsca pracy i aspiracji zawodowych najważniejszym czynnikiem dla większości respondentów była wysokość zarobków, na co wskazało 94,3% badanych (50 osób). To pokazuje, że wynagrodzenie odgrywa kluczową rolę przy podejmowaniu decyzji o poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Wysokość zarobków jest fundamentalnym czynnikiem, który wpływa na satysfakcję i motywację pracowników, co z kolei przekłada się na ich zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy.

Drugim w skali ważności czynnikiem jest możliwość awansu, która została wskazana przez 41 osób (77,4% respondentów). Możliwość rozwoju zawodowego jest istotna dla pracowników pokolenia Z, którzy cenią sobie perspektywę kariery i chcą mieć jasną ścieżkę rozwoju. Brak takich możliwości może prowadzić do frustracji i zwiększenia skłonności do zmiany pracy.

Dobra atmosfera w miejscu pracy jest również ważna, co potwierdziło 66% uczestników badania (35 osób). Pozytywne relacje ze współpracownikami i przełożonymi, a także przyjazne środowisko pracy wpływają na zadowolenie z pracy i ogólny komfort pracowników. Dobra atmosfera sprzyja również efektywnej komunikacji i współpracy, co jest kluczowe dla realizacji wspólnych celów.

Bliskość miejsca pracy jest ważnym czynnikiem dla 43,4% respondentów (tj. 23 osób). Krótki czas dojazdu do pracy wpływa na większą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, redukując stres i zmęczenie związane z długimi dojazdami. Pracownicy cenią sobie wygodę i oszczędność czasu, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy.

Analizując wyniki tej części ankiety, można zauważyć, że większość respondentów ocenia swoje wynagrodzenie jako przeciętne lub dobre. Ocena 4, która wskazuje na zadowolenie z wynagrodzenia, była najczęściej wybieraną przez nich odpowiedzią, co sugeruje, że 45,3% pracowników jest zadowolonych ze swojego obecnego wynagrodzenia. Jest to pozytywny sygnał świadczący o tym, że wynagrodzenie w obecnym miejscu pracy jest satysfakcjonujące dla znacznej części pracowników. Jednakże 35,8% respondentów oceniło swoje wynagrodzenie jako przeciętne (ocena 3), co może sugerować, że jest jeszcze przestrzeń do poprawy. W połączeniu z 13,2% respondentów, którzy ocenili swoje wynagrodzenie jako niskie (ocena 2), oraz 5,7% respondentów, którzy uznali je za bardzo niskie (ocena 1), można wyciągnąć wniosek, że prawie 54,7% pracowników widzi potrzebę zwiększenia swoich wynagrodzeń. Brak ocen na poziomie 5 wskazuje, że żadna z osób nie uważa swojego wynagrodzenia za bardzo dobre, co może być sygnałem dla pracodawców, że nawet ci zadowoleni z wynagrodzeń mogą mieć jeszcze wyższe oczekiwania.

Wyniki tej części ankiety pokazują, że szkolenia w badanej firmie są zjawiskiem rzadkim. Aż 64,2% respondentów (34 osoby) stwierdziło, że odbywają się one rzadko, a 20,8% (11 osób) uznało, że bardzo rzadko. Co więcej, 11,3% respondentów (6 osób) wskazało, że w ich pracy szkolenia nigdy się nie odbywają. Tylko 3,8% respondentów (2 osoby) oceniło, że szkolenia odbywają się często, natomiast żadna osoba nie uznała, że szkolenia w miejscu pracy odbywają się bardzo często. Wyniki te sugerują, że w badanej firmie szkolenia nie są regularnie organizowane, co może wpływać na poziom rozwoju zawodowego pracowników oraz ich zadowolenie z pracy.

Wyniki pokazują również, że większość respondentów czuje się dobrze zintegrowana z zespołem i kulturą organizacyjną. Najwięcej, bo aż 52,8% (28 osób) oceniło swój stopień integracji na 4, co wskazuje na jego wysoki poziom. Kolejne 24,5% (13 osób) przyznało ocenę 3, co sugeruje umiarkowany poziom integracji. Niski jej stopień (ocena 2) wskazało 15,1% (8 osób), a bardzo niski

(ocena 1) wybrało 1,9% (1 osoba). Z kolei 5,7% (3 osoby) oceniło swój stopień integracji na poziomie 5, co wskazuje na bardzo wysoki poziom integracji z zespołem i kulturą organizacyjną.

Uzyskane w badaniu wyniki pokazują, że większość pracowników ocenia komunikację w firmie pozytywnie. Najwięcej, bo 45,3% (24 osoby), oceniło komunikację jako dobrą. Kolejne 37,7% (20 osób) uznało, że komunikacja jest dostateczna. Niewielka grupa respondentów, bo tylko 3,8% (2 osoby), oceniła komunikację jako bardzo dobrą, co sugeruje, że tylko nieliczni pracownicy są w pełni zadowoleni z tego aspektu organizacji. Natomiast 13,2% (7 osób) oceniło komunikację jako złą, co wskazuje na istotne problemy w tej dziedzinie. Żaden z respondentów nie ocenił komunikacji jako bardzo złą.

Największa grupa respondentów (39,6%, czyli 21 osób) oceniła swoje poczucie docenienia i wsparcia na poziomie 3, co wskazuje na umiarkowany poziom zadowolenia z tego aspektu relacji z przełożonymi. Następnie 28,3% respondentów (15 osób) oceniło wsparcie i docenienie przez przełożonych na poziomie 4, co oznacza, że prawie jedna trzecia pracowników czuje się doceniona i wspierana. Jednakże aż 20,8% respondentów (11 osób) wybrało ocenę 2, co sugeruje niski poziom docenienia i wsparcia. Dodatkowo 11,3% respondentów (6 osób) oceniło ten aspekt na poziomie 1, wskazując na bardzo niski poziom docenienia i wsparcia przez przełożonych. Żaden z respondentów nie ocenił swojego poczucia docenienia i wsparcia na poziomie 5.

Najczęściej wskazywaną w ankiecie obawą są cięcia kadrowe, które dotyczą 71,7% respondentów (38 osób). Wysoki poziom tej obawy może być związany z technologią i automatyzacją, na które wskazało 62,3% respondentów (33 osoby). Obawy te sugerują, że pracownicy boją się, iż postęp technologiczny i automatyzacja procesów mogą prowadzić do redukcji miejsc pracy. Restrukturyzacja firmy jest kolejną istotną obawą, wskazaną przez 54,7% respondentów (29 osób). Procesy restrukturyzacyjne często wiążą się z dużymi zmianami organizacyjnymi, które mogą wpływać na stabilność zatrudnienia oraz zakres obowiązków pracowników. Obawy dotyczące zarządzania i decyzji kierownictwa wyraziło 24,5% respondentów (13 osób). Ten wynik wskazuje na pewien poziom niepewności co do kierunku, w jakim zmierza firma, oraz jakości decyzji podejmowanych przez kierownictwo. Obawy dotyczące stabilności finansowej firmy wskazało 11,3% respondentów (6 osób), co sugeruje, że stosunkowo niewielka grupa

pracowników martwi się o finansową kondycję swojego pracodawcy. Najmniej respondentów, bo tylko 1,9% (1 osoba), wyraziło obawy dotyczące upadku firmy, co wskazuje na generalnie pozytywne postrzeganie stabilności firmy.

Żaden z respondentów nie ocenił, że jego umiejętności i doświadczenie są wykorzystywane w minimalnym stopniu, tj. na poziomie 10%. Tylko 1,9% respondentów (1 osoba) stwierdziło, że ich umiejętności są wykorzystywane w 20%. Kolejne 9,4% respondentów (5 osób) oceniło, że ich umiejętności są wykorzystywane w 30%. Wzrost wykorzystania umiejętności obserwujemy przy poziomie 40%, który wskazało 3,8% respondentów (2 osoby). Najwięcej respondentów, bo aż 20,8% (11 osób), oceniło, że ich umiejętności i doświadczenie są wykorzystywane na poziomie 50%. Następnie 32,1% respondentów (17 osób) uznało, że ich umiejętności są wykorzystywane w 60%. W przedziale 70% znalazło się 18,9% respondentów (10 osób), a 7,5% (4 osoby) oceniło wykorzystanie swoich umiejętności na poziomie 80%. Wysoki poziom wykorzystania umiejętności, na poziomie 90%, wskazało 5,7% respondentów (3 osoby). Tylko 1,9% respondentów (1 osoba) stwierdziło, że ich umiejętności i doświadczenie są wykorzystywane w pełni, czyli na poziomie 100%.

Największa grupa respondentów, 49,1% (26 osób), oceniła, że firma zapewnia korzyści pozapłacowe na poziomie 3, co wskazuje na średni poziom zadowolenia z tych świadczeń. Kolejna duża grupa, obejmująca 32,1% respondentów (17 osób), oceniła korzyści pozapłacowe na poziomie 2, co sugeruje, że w ich opinii firma mogłaby lepiej zadbać o ten aspekt. Oceny na poziomie 4, wskazujące na wysoki poziom zadowolenia z korzyści pozapłacowych, udzieliło 11,3% respondentów (6 osób). Z kolei 7,5% respondentów (4 osoby) oceniło, że firma zapewnia korzyści pozapłacowe na najniższym poziomie, czyli 1. Żaden z respondentów nie wyraził maksymalnego zadowolenia, oceniając korzyści na poziomie 5.

Największe grupy respondentów, po 39,6% każda (łącznie 42 osoby), oceniły zgodność swoich aspiracji zawodowych z misją i wartościami firmy na poziomie 3 oraz 4. Sugeruje to, że znaczna część pracowników czuje, że ich cele zawodowe są w pewnym stopniu zgodne z kierunkiem, w jakim zmierza firma. Mniejsza grupa respondentów, 11,3% (6 osób), oceniła zgodność na poziomie 2, co może wskazywać na rozbieżności między ich osobistymi aspiracjami a wartościami firmy. Z kolei 5,7% respondentów (3 osoby) wskazało zgodność na najniższym poziomie, czyli 1, co sugeruje, że ich aspiracje zawodowe są

w dużym stopniu niezgodne z misją i wartościami firmy. Najmniejsza grupa, 3,8% respondentów (2 osoby), oceniła zgodność swoich aspiracji z misją i wartościami firmy na najwyższym poziomie 5, co wskazuje na pełną harmonię między ich osobistymi celami zawodowymi a kierunkiem, w jakim zmierza firma.

W odniesieniu do możliwości uczestnictwa w procesie decyzyjnym 36 respondentów (67,9%) oceniło swoje możliwości wpływu na poziomie 2, co wskazuje na bardzo ograniczoną możliwość uczestniczenia. Kolejne 18,9% respondentów (10 osób) oceniło swoje możliwości wpływu na najniższym poziomie 1, co oznacza, że niemal jedna piąta pracowników czuje, że nie ma żadnego wpływu na decyzje podejmowane w firmie. Tylko 13,2% respondentów (7 osób) oceniło swoje możliwości wpływu na poziomie 3, co sugeruje umiarkowany poziom uczestnictwa w procesie decyzyjnym. Żaden z respondentów nie ocenił swojego wpływu na poziomie 4 ani 5, co oznacza, że nikt z badanych nie czuje, że ma duży lub bardzo duży wpływ na decyzje podejmowane w firmie.

W odniesieniu do kwestii dotyczącej rozwoju kompetencji przy pomocy internetu 28 badanych (52,8%) zadeklarowało, że poświęca na to od 4 do 6 godzin tygodniowo. Oznacza to, że ponad połowa pracowników aktywnie angażuje się w rozwijanie swoich kompetencji przez znaczną część tygodnia. Kolejna grupa, składająca się z 12 respondentów (22,6%), na zdobywanie wiedzy przez internet poświęca od 1 do 3 godzin tygodniowo. Wskazuje to na umiarkowany poziom zaangażowania w naukę online. 13,2% respondentów (7 osób) przeznaczają na ten cel od 7 do 9 godzin tygodniowo, co oznacza, że część pracowników jest bardzo zaangażowana w ciągłe zdobywanie wiedzy i rozwój umiejętności. 9,4% respondentów (5 osób) poświęca na naukę przez internet mniej niż godzinę tygodniowo. Jest to najmniejsza grupa, co sugeruje, że tylko niewielka liczba pracowników korzysta z takich możliwości w minimalnym zakresie. Tylko 1,9% respondentów (1 osoba) spędza na nauce przez internet 10 lub więcej godzin tygodniowo, co wskazuje na bardzo wysokie zaangażowanie w rozwój wiedzy i umiejętności jedynie wśród nielicznych pracowników.

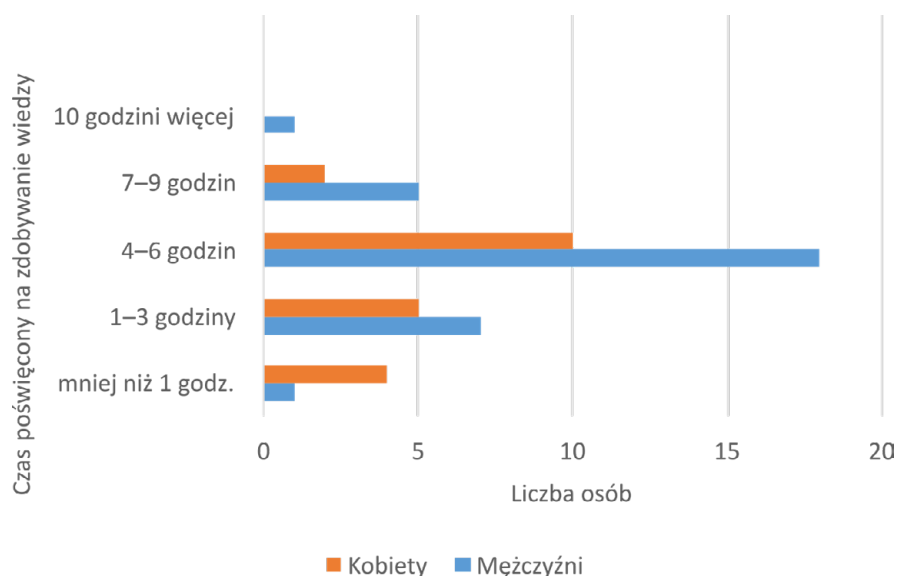
Najczęściej wskazywaną formą zdobywania wiedzy są filmy edukacyjne na YouTube, które preferuje aż 98,1% respondentów (52 osoby). Popularność tej formy może wynikać z dostępności, różnorodności tematów oraz możliwości wizualnego przedstawienia zagadnień. Artykuły i blogi są preferowane przez 71,7% respondentów (38 osób). Ta forma zdobywania wiedzy jest popularna ze

względem na szczegółowość i głębię informacji, które można znaleźć w materiałach pisemnych. Fora i grupy dyskusyjne są wybierane przez 66% respondentów (35 osób). Tego typu platformy umożliwiają interakcję z innymi użytkownikami, zadawanie pytań i dzielenie się doświadczeniami, co może być bardzo pomocne dla osób uczących się. Kursy online są preferowane przez 24,5% respondentów (13 osób). Kursy te często oferują bardziej strukturalne i formalne podejście do nauki oraz możliwość uzyskania certyfikatów. Webinary i seminaria online są preferowane przez 17% respondentów (9 osób). Tego typu formy nauki umożliwiają uczestnictwo w prezentacjach na żywo i interakcję z prowadzącymi, co może być bardzo korzystne dla niektórych osób uczących się.

Przedstawione wyniki badania pozwalają na weryfikację założeń badawczych.

W badaniu testowano trzy hipotezy odnoszące się do pokolenia Z. Pierwsza z nich dotyczy czasu poświęcanego na zdobywanie wiedzy przez internet i została przyjęta w następującym brzmieniu:

Hipoteza 1. Mężczyźni z pokolenia Z poświęcają więcej czasu na zdobywanie wiedzy przez internet niż kobiety.



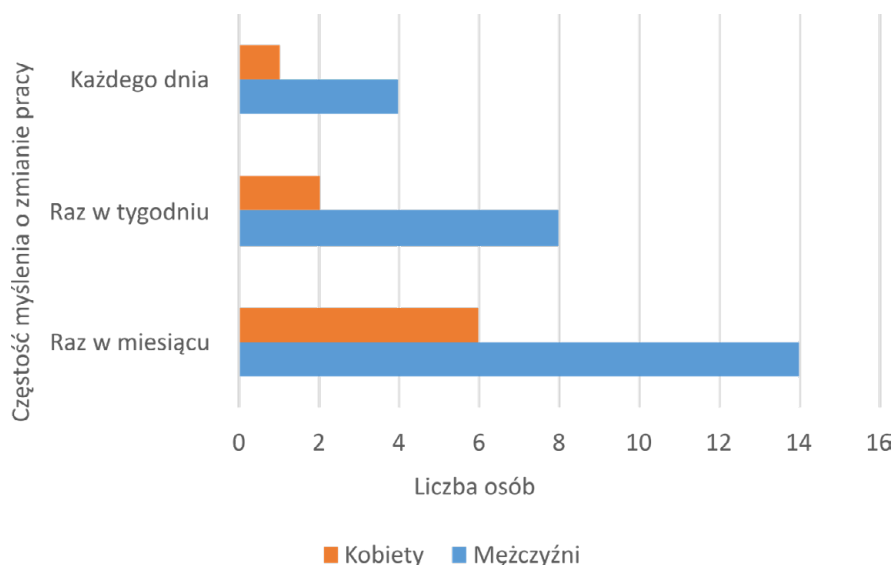
Wykres 7.1. Różnica w ilości czasu poświęcanego na zdobywanie wiedzy między kobietami a mężczyznami

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami średnia liczba godzin poświęcanych na naukę przez kobiety wynosiła 3,71 godziny tygodniowo, podczas gdy średnia dla mężczyzn wynosiła 4,83 godziny tygodniowo. Dane te zostały przedstawione na wykresie 7,1, który pokazuje, że mężczyźni z pokolenia Z poświęcają więcej czasu na zdobywanie wiedzy przez internet niż kobiety. Na tej podstawie można potwierdzić wiarygodność hipotezy 1. Średnia liczba godzin poświęcanych na naukę online przez mężczyzn jest wyraźnie wyższa niż w przypadku kobiet, co sugeruje, że mężczyźni są bardziej zaangażowani w korzystanie z zasobów edukacyjnych dostępnych online.

Drugą hipotezę badawczą przyjęto w następującym brzmieniu:

Hipoteza 2. Kobiety z pokolenia Z równie często jak mężczyźni z pokolenia Z myślą o zmianie pracy.



Wykres 7.2. Różnica częstości myślenia o zmianie pracy między kobietami a mężczyznami

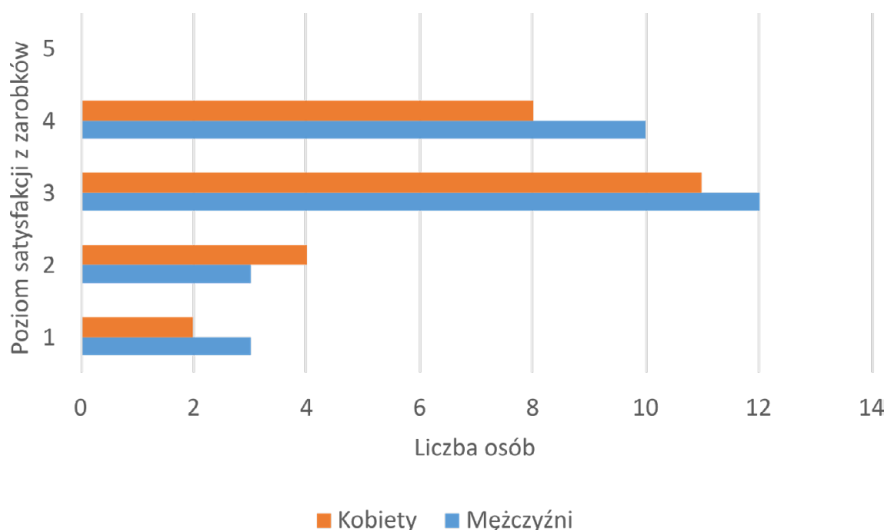
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych uzyskanych w badaniu wskazuje na wyraźne różnice w częstotliwości myślenia o zmianie pracy między kobietami a mężczyznami należącymi do pokolenia Z. W grupie osób, które myślały o zmianie pracy raz w miesiącu, mężczyźni stanowili 70% (14 z 20 osób), podczas gdy kobiety tylko 30% (6 z 20 osób). W przypadku osób, które myślały o zmianie pracy

raz w tygodniu, mężczyźni również przeważali, stanowiąc 80% (8 z 10 osób), w porównaniu z 20% kobiet (2 z 10 osób). Największa różnica widoczna była w grupie osób, które myślały o zmianie pracy każdego dnia – 80% członków tej grupy stanowili mężczyźni (4 z 5 osób), a tylko 20% kobiety (1 z 5 osób). Na podstawie tych danych można zauważyć, że pośród pracowników należących do pokolenia Z mężczyźni znacznie częściej niż kobiety myślą o zmianie pracy. W każdej z kategorii częstotliwości myślenia o zmianie pracy mężczyźni dominują, co wyraźnie zaprzecza prawdziwości tej hipotezy, która zakładała, że kobiety z pokolenia Z równie często jak mężczyźni z tego pokolenia myślą o zmianie pracy. Wyniki badania sugerują, że mężczyźni są bardziej skłonni do rozważania zmiany pracy. Może to wynikać z różnych czynników, takich jak większe niezadowolenie z obecnych warunków pracy, wyższe ambicje zawodowe czy też różnice w postrzeganiu stabilności zatrudnienia. Graficzny rozkład uzyskanych w badaniu odpowiedzi odnoszących się do tej hipotezy przedstawiono na wykresie 7.2.

Trzecia z przyjętych w badaniu hipotez brzmiała następująco:

Hipoteza 3. Kobiety z pokolenia Z są częściej nieusatysfakcjonowane swoimi zarobkami niż mężczyźni.



Wykres 7.3. Wykres dotyczący różnicy w satysfakcji z zarobków między kobietami a mężczyznami

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych w badaniu danych można stwierdzić, że odsetek kobiet i mężczyzn nieusatysfakcjonowanych swoimi zarobkami jest zbliżony (24% wśród kobiet i 21,4% wśród mężczyzn). Różnica ta jest niewielka i nie wskazuje na znaczącą przewagę kobiet w zakresie braku satysfakcji z wynagrodzenia. Dlatego na podstawie dostępnych danych nie można potwierdzić tej hipotezy. Graficzny rozkład uzyskanych w badaniu odpowiedzi odnoszących się do tej hipotezy przedstawiono na wykresie 7.3.

Podsumowując, należy stwierdzić, że jedynie hipoteza 1 została potwierdzona, natomiast w odniesieniu do hipotez 2 i 3 należy stwierdzić, że zostały one negatywnie zweryfikowane.

7.5. Podsumowanie

Do zbadania specyfiki pracowników należących do pokolenia Z posłużono się metodą sondażu diagnostycznego.

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących satysfakcji z zarobków, częstotliwości myślenia o zmianie pracy oraz czasu poświęcanego na zdobywanie wiedzy przez internet wśród pracowników z pokolenia Z można stwierdzić, że wysoka fluktuacja pracowników należących do pokolenia Z jest istotnym problemem. Potwierdzają to wyniki badań, z których wynika, że aż 66% respondentów myślało o zmianie pracy w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a główne powody tych rozważań to niskie zarobki (94,3%), brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym (71,4%) oraz zła atmosfera w pracy (65,7%). Respondenci ankiety często zastanawiają się nad zmianą pracy. Analiza wykazała, że kobiety równie często jak mężczyźni o niej myślą. Większość respondentów oceniła swoje zarobki jako przeciętne lub dobre, jednak brak oceny na najwyższym poziomie (bardzo dobrym) wskazuje, że istnieje przestrzeń do poprawy w zakresie wynagrodzeń. Brak regularnych szkoleń, na co wskazali badani, może prowadzić do poczucia stagnacji i chęci zmiany pracy. Większość respondentów czuje się dobrze zintegrowana z zespołem i kulturą organizacyjną, co jest pozytywnym sygnałem, ale wciąż istnieje grupa osób, która nie czuje pełnej integracji. Aby zmniejszyć fluktuację, firmy powinny rozważyć podniesienie wynagrodzeń. Konkurencyjne zarobki mogą zwiększyć

satysfakcję i lojalność pracowników z pokolenia Z, zmniejszając tym samym ich chęć do zmiany pracy. Pracodawcy powinni wprowadzać elastyczne godziny pracy oraz możliwość pracy zdalnej, aby umożliwić pracownikom lepsze zarządzanie czasem i redukcję stresu związanego z pracą. Budowanie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy poprzez promowanie współpracy, otwartości i wzajemnego szacunku może znacząco wpłynąć na zadowolenie pracowników. Regularne spotkania integracyjne i programy rozwoju zespołowego mogą pomóc w budowaniu lepszych relacji. Firmy powinny zwiększyć częstotliwość szkoleń i oferować programy rozwoju zawodowego. Umożliwienie pracownikom zdobywania nowych umiejętności i awansowania może zwiększyć ich zaangażowanie i chęć pozostania w organizacji. Pracodawcy powinni dążyć do zwiększenia integracji pracowników z zespołem i kulturą organizacyjną poprzez organizację regularnych spotkań, wspólnych projektów oraz aktywności poza pracą. Budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na wartościach ważnych dla pokolenia Z, takich jak transparentność, równość i zrównoważony rozwój, może zwiększyć lojalność pracowników.

Podsumowując, aby zmniejszyć nadmierną fluktuację wśród pracowników z pokolenia Z, firmy muszą skupić się na poprawie warunków pracy, wynagrodzeń, atmosfery oraz możliwości rozwoju zawodowego. Pracodawcy powinni również dążyć do lepszej integracji pracowników z zespołem i kulturą organizacyjną, co przyczyni się do zwiększenia satysfakcji i lojalności pracowników.

Zmniejszenie fluktuacji wśród pracowników należących do pokolenia Z wymaga holistycznego podejścia, które uwzględnia ich specyficzne potrzeby i oczekiwania. Firmy, które potrafią dostosować swoje strategie zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań młodszych pracowników, mają szansę zyskać lojalnych i zaangażowanych pracowników, co przekłada się na długoterminowy sukces organizacji.

Wnioski przeprowadzonych badań mogą stanowić cenną wskazówkę dla dalszych działań badawczych w zakresie fluktuacji pracowników z pokolenia Z. Przyszłe badania mogą objąć większą i bardziej zróżnicowaną próbę badawczą, obejmującą pracowników z różnych sektorów i regionów, aby uzyskać bardziej reprezentatywne wyniki. Warto również przeprowadzić badania porównawcze między różnymi pokoleniami pracowników (*baby boomers*, pokolenie X, milenialsi, pokolenie Z), aby lepiej zrozumieć różnice i podobieństwa w ich

oczekiwaniach i zachowaniach na rynku pracy. Przyszłe badania mogą również skupić się na analizie wpływu różnych aspektów kultury organizacyjnej na zaangażowanie i lojalność pracowników z pokolenia Z, takich jak wartości firmy, styl zarządzania oraz inicjatywy z zakresu CSR (*Corporate Social Responsibility*). Długoterminowe studia przypadków w firmach, które wdrażają różne strategie zarządzania zasobami ludzkimi, mogą dostarczyć cennych informacji na temat skuteczności tych strategii w kontekście zmniejszania fluktuacji. Przyszłe badania mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia specyfiki pokolenia Z na rynku pracy oraz do opracowania bardziej efektywnych strategii zarządzania, które będą odpowiadać na ich potrzeby i oczekiwania, co jest kluczowe dla budowania konkurencyjnych i innowacyjnych organizacji.

Bibliografia

- [1] Arendt Ł., *Zmiana technologiczna na polskim rynku pracy w kontekście pandemii COVID-19*, „Polityka Społeczna” 2021, 565(4), s. 8–15.
- [2] Blau F.D., Kahn L.M., *The gender wage gap: Extent, trends and explanations*, „Journal of Economic Literature” 2017, 55(3), s. 789–865.
- [3] Gross-Gołacka E., *Różnorodność i inkluzywność w organizacji – w kierunku budowania inkluzywnego środowiska pracy*, [w:] *Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy*, red. M. Gajda, Wolters Kluwer, Warszawa 2025, s. 15–40.
- [4] Helsper E.J., Eynon R., *Digital natives: where is the evidence?* „British Educational Research Journal” 2010, 36(3), s. 503–520.
- [5] Howe N., *Millennials rising: The next great generation*, Vintage Books, New York 2000.
- [6] Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, 97, s. 385–398.
- [7] Jarmołowicz W., Knapieńska M., *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe/Polskie Towarzystwo Ekonomiczne” 2011, 9, s. 123–144.
- [8] Jedynak P., *Fluktuacja pracowników a wiedza organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [9] Messyasz K., *Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2021, 76, s. 97–114.
- [10] Rogozińska-Pawełczyk A., *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- [11] Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, 350, s. 405–415.

8. Zaufanie jako czynnik kształtujący poziom motywacji pracowników

Mariusz Sobka

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Justyna Żuchnik¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

8.1. Wprowadzenie

Zaufanie to niewątpliwie jedna z tych wartości organizacyjnych, która szczególnie przyczynia się do kształtowania silnych relacji międzyludzkich oraz motywacji pracowników. Biorąc pod uwagę wyzwania, jakie stawia rynek współczesnym organizacjom, wysoki poziom zaufania staje się dziś koniecznością. Wskazuje na to ekonomista Paul H. Dembiński, który twierdzi, że „[...] gdy nie ma zaufania, nie ma społeczeństwa, wtedy spirala kryzysu nakręca się coraz bardziej i może trwać przez generację albo dłużej. Tam,

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy magisterskiej Justyny Żuchnik, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

gdzie nie ma zaufania, nie ma przyszłości. Im większe zaufanie, tym dalsze spojrzenie w przyszłość”².

Warren Buffett, amerykański przedsiębiorca, uważany za jednego z najlepszych inwestorów na świecie, postrzega zaufanie jako istotny element każdej transakcji biznesowej. W 2003 roku, w liście do akcjonariuszy Berkshire Hathaway, zauważył, jak ważnym czynnikiem jest dobór osób do zespołu. Zadał trywialne pytanie: „Czy mogę ufać tej osobie?”. Udowadniając swoją tezę, opisał proces przejęcia McLane Distribution – firmy wartiej 23 miliardy dolarów. Według niego tak duża transakcja powinna być poprzedzona rzetelnym sprawdzaniem umów przez najlepszych w swojej dziedzinie prawników, księgowych, notariuszy i wiele innych osób, a sam proces inwestycyjny powinien ciągnąć się miesiącami. Jednak w tym przypadku dyrektor generalny Berkshire Hathaway wraz z MacLeane’em sfinalizowali cały zakup w ciągu dwóch godzin i potwierdzili go uściskiem dłoni. Ten niewiarygodny wręcz sposób zawarcia pozwolił zaoszczędzić dużo czasu i pieniędzy, a wszystko to było możliwe dzięki zaufaniu³. Zaufanie jest niejako dźwignią maksymalizującą wyniki przy jednoczesnej minimalizacji wysiłku; warto zatem posiadać w swoich szeregach ludzi uczciwych, inteligentnych i zmotywowanych do działania i przy wyborze nie ograniczać się jedynie do doświadczenia. Celem zaprezentowanych badań było zebranie i przeprowadzenie oceny opinii pracowników na temat roli zaufania w kształtowaniu ich poziomu motywacji.

² P. H. Dembiński, *Nie mówimy, że kryzys doprowadzi do wojny*, <https://www.rp.pl/plusu-minus/art2396561-paul-h-dembinski-nie-mowmy-ze-kryzys-doprowadzi-do-wojny> (dostęp: 4.04.2024).

³ Warren Buffett on Berkshire’s Acquisition of McLane Company, 2003 Berkshire Hathaway Annual Meeting, 2023, <https://www.youtube.com/watch?v=HecUQwjgbGw>; G. McKeown, Stanford reasercher: *This Warren Buffett story reveals the No. 1 trait hiring managers need to look for*, <https://www.cnn.com/2021/04/27/stanford-researcher-shares-warren-buffett-story-that-reveals-top-trait-to-hire-for.html> (dostęp: 4.04.2024).

8.2. Zaufanie – istota i rodzaje

Zaufanie jest pojęciem wielowymiarowym, jednak w przestrzeni badań naukowych nie jest jednoznacznie zdefiniowane. Prawie każdy człowiek zdaje sobie sprawę z jego obecności i potrafi odczuwać jego deficyt⁴ – „zaufanie jest jak powietrze, którym oddychamy – kiedy jest obecne, nikt tego naprawdę nie zauważa. Kiedy go nie ma, wszyscy go zauważają”⁵. Jest czymś tak oczywistym dla ludzi, że jest zarówno postrzegane jako wiara, moralność, władza, sprawiedliwość, prawda, wolność, zaangażowanie czy solidarność⁶. Z tego względu jest to temat często poruszany przez naukowców. Co więcej, cała istota tego zjawiska wywodzi się z różnych dziedzin, zaczynając od filozofii, psychologii społecznej, socjologii, ekonomii, a kończąc na zarządzaniu⁷.

W filozofii zaufanie jest rozumiane jako przekonanie, że, wierząc danej osobie, oczekujemy od niej dobra, nie przewidując złych intencji. Jest to także interakcja pomiędzy osobami chcącymi np. zawrzeć jakieś porozumienie w sytuacji, gdy jedna z nich, obdarzając zaufaniem drugą, uważa ją za wiarygodną⁸. Za wiarygodnością stoi skłonność do wywiązywania się z obietnic i zobowiązań⁹. „Być może oczywisty związek z prawdomównością sprawia, że niektórzy teoretycy przydają zaufaniu charakter normatywny, stwierdzając więc, że obdarzenie nas zaufaniem rodzi po naszej stronie obowiązek spolegliwości”¹⁰. Według Friedemana, Webba oraz Daukasa „społeczeństwa opresyjne, czyli inaczej

⁴ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 15.

⁵ W przestrzeni publicznej zostały przypisane słowa Warrenowi Buffetowi “Trust is like the air we breathe – when it’s present, nobody really notices; when it’s absent, everybody notices”, b.d., <https://quotefancy.com/quote/931507/Warren-Buffett-Trust-is-like-the-air-we-breathe-when-it-s-present-nobody-really-notices> (dostęp: 4.04.2024).

⁶ D. Gambetta, *Can We Trust Trust?*, Wydawnictwo Oxford University, Oxford 2000, s. 213–237.

⁷ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 15.

⁸ T. Honderich, *Encyklopedia filozofii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, t. II, Poznań 1999, s. 1011.

⁹ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000, s. 99.

¹⁰ T. Honderich, *Encyklopedia filozofii...*, op. cit., s. 1011.

zamknięte, praktycznie w ogóle nie są obdarzane zaufaniem, co utrudnia im bycie godnymi zaufania lub bycie uznawanymi za godne zaufania”¹¹.

Z kolei w psychologii społecznej zaufanie wiąże się z dotrzymaniem słowa przez osobę bądź grupę ludzi. Jest uzależnione od zachowań werbalnych i niewerbalnych, które są wypadkową przeszłych i teraźniejszych działań¹². Można to zjawisko zaobserwować w życiu codziennym każdego dnia, gdy podejmujemy poważniejsze decyzje zakupowe, słuchamy sprzedawców lub kolegów oraz sprawdzamy opinie, np. w internecie¹³. Decyzje są podejmowane w akcie zaufania do innej osoby, ale również odnoszą się do zaufania do systemów, które w istocie są stworzone przez człowieka¹⁴. Zaufanie jest zatem fundamentem relacji międzyludzkich, redukuje niepewność, dając stabilność i poczucie przewidywalności. Choć jest to dość kruchy system, to jednak działa. Czynnikiem wywołującym zaufanie jest oksytocyna, odpowiedzialna również za wywoływanie poczucia przynależności u każdego człowieka¹⁵.

„Człowiek żyje i działa w świecie stworzonym w znacznej mierze przez innych ludzi i ich działania”¹⁶. Ze względu na to, że ludzie przy podejmowaniu decyzji mają skłonność do zachowań bardziej irracjonalnych niż racjonalnych¹⁷, należy zgodzić się z Nassimem Talebem, że naszym życiem rządzą zdarzenia nieprzewidywalne. Dodatkowo dzisiejszy świat jest bardziej podatny na zmiany, niepewność, ryzyko czy nieład, a także bardziej skomplikowany i złożony niż kiedyś. W tym świecie, aby gospodarka, biznes i życie społeczne mogły sprawnie funkcjonować, w procesie podejmowania decyzji musi wystąpić tzw. mechanizm

¹¹ B. Kożuch, *Anatomia zaufania organizacyjnego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021, s. 34.

¹² J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2013, s. 14.

¹³ B. Kożuch, *Anatomia zaufania organizacyjnego...*, op. cit., s. 35.

¹⁴ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu...*, op. cit., s. 14.

¹⁵ A. Lipiarz, *Jak powstaje ZAUFANIE do siebie i innych?*, EUPHIRE, 2021, <https://euphire.pl/artukul/jak-powstaje-zaufanie-do-siebie-i-innych/> (dostęp: 17.02.2024).

¹⁶ A. Boczkowski, *Zaufanie jako kategoria socjologicznej analizy systemu zdrowia* „Nowiny Lekarskie” 2007, 76, 4, s. 339–344

¹⁷ A. Dan, *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2018, s. 76, 86.

redukcji złożoności¹⁸, czyli oparcie się na zaufaniu. Bernard Barber opisał zaufanie w trzech obszarach, które są różnie interpretowane. Na przykład Jolanta Paliszkiewicz interpretuje je jako trzy oczekiwania – pierwsze dotyczy utrzymania społeczeństwa w ryzach, drugie odnosi się do prawidłowego pełnienia ról, jakie pełnią ludzie w społeczeństwie, a trzecie przyjmuje założenie, że w kooperacji partnerzy są wzajemnie odpowiedzialni¹⁹. Z kolei Łukasz Trembaczowski dzieli zaufanie na politykę, ekonomię i medycynę. Politykę utożsamia z reprezentatywnością, pokazując, jak prezencja wpływa na odbiór przez inne jednostki, i stawia pytanie, czy, patrząc na kogoś (intuicyjnie), określamy, czy dana osoba jest godna zaufania, czy nie. Ekonomia odnosi się do powiernictwa, czyli relacji opartych na zaufaniu pomiędzy różnymi podmiotami, na przykład klientami czy akcjonariuszami. Natomiast opieka przypisana medycynie oznacza oparcie, czyli, obdarzając kogoś zaufaniem, mamy w świadomości zakodowane, że nieważne jest, co by się stało – zobowiązanie zostanie spełnione²⁰. Według Piotra Sztompki zaufanie to „swoiste zakłady na temat przyszłych, niepewnych działań innych ludzi”²¹. To znaczy, że ludzie, dokonując wyboru, nakładają pewne ryzyko na podejmowaną decyzję. Zakładając, że wystąpi opcja A, a nie B, podejmują decyzję. Nie można tego nazwać tylko nadzieją, lecz kalkulacją – nieważne, czy racjonalną, czy wręcz przeciwnie. Życie polega na ciągłych zakładach, tak jak granie w kasynach. Grać można ostrożnie albo rzucić wszystko na jedną kartę, na zasadzie „co będzie”²².

Ekonomia określa zaufanie jako teorię racjonalnego wyboru, która odpowiada na trywialne pytania: kto otrzymuje co, kiedy i jak²³. W tej dziedzinie zaufanie pełni trzy podstawowe zadania. Przede wszystkim jest motywatorem do działania, który skupia zainteresowane jednostki na podejmowaniu ryzyka poprzez tworzenie relacji. W fazie końcowej redukuje koszty transakcyjne: *ex ante*, które

¹⁸ Ł. Trembaczowski, *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016, s. 62.

¹⁹ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu...*, op. cit., s. 15.

²⁰ Ł. Trembaczowski, *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców...*, op. cit., s. 62.

²¹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002, s. 233.

²² Ibidem.

²³ M. Schwabe, *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, „Kolegium Zarządzania i Finansów” 2023, 189, s. 114.

doprowadzają do transakcji (przygotowanie umowy), oraz koszty *ex post*, które odpowiadają za analizę, czy transakcja odbyła się zgodnie z ustalonymi warunkami²⁴. W gospodarce środkami obiegu występują produkcja, konsumpcja oraz ograniczone gospodarowanie dobrami. Wytworzenie tych dóbr na rynek często łączy się z współpracą, opartą na zaufaniu, w której różne podmioty we współdziałaniu są w stanie wprowadzić na rynek dany produkt bądź usługę²⁵. Tak więc zaufanie stanowi gotowość do powierzenia zasobów obcej osobie. W XXI wieku powstała gospodarka współdzielenia, inaczej *sharing economy*, która łączy zaufanie publiczne z gospodarką cyfrową²⁶. Opiera się na modelach biznesowych i technologiach informacyjno-komunikacyjnych²⁷, a jej ideą jest współpraca, która tworzy rynek dostępny dla szerokiego wachlarza usług i produktów²⁸. Owa działalność jest oparta na specyficznej formie zaufania. Po pierwsze musi ono wystąpić pośród nieznajomych, a po drugie – jest uzależnione od opinii innych, czyli jest zdemokratyzowana. Dzięki temu zabiegowi zmniejsza się niepewność co do zakupu²⁹. Klienci wykorzystują firmy *sharing economy* najczęściej w zakresie usług finansowych, transportu, zakwaterowania, opieki zdrowotnej, systemu rekomendacji, dostępu do informacji czy handlu elektronicznego³⁰. Czynnikiem decydującym o wyborze producenta przez konsumenta jest tutaj przede wszystkim jego wiarygodność³¹.

W zarządzaniu zaufanie ma charakter przede wszystkim instytucjonalny. W tym przypadku relacja tworzy się pomiędzy podmiotem a organizacją.

²⁴ K. Czernek, D. Wójcik, P. Marszałek, *Zaufanie w gospodarce współdzielenia*, „Gospodarka Narodowa” 2018, 3(295), s. 32–33.

²⁵ J. Chmielewski, *Zasada budzenia zaufania w ogólnym postępowaniu administracyjnym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 50.

²⁶ S.S. Shah, S.A.H. Shah, *Trust as a determinant of Social Welfare in the Digital Economy*, preprint, 2023, s. 7.

²⁷ A. Harrison, A. Mirsadikov, T. Luu, *Influence of Media Capabilities on Trust in the Sharing Economy*, „Journal of Management Information Systems” 2023, 40(3), s. 956.

²⁸ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/gospodarka-wspoldzielenia> (dostęp: 26.02.2024).

²⁹ L. Pelgander, C. Öberg, L. Barkenäs, *Trust and the sharing economy*, „Digital Business” 2022, 2(2), s. 3.

³⁰ A. Harrison, A. Mirsadikov, T. Luu, *Influence of Media Capabilities on Trust in the Sharing Economy...*, op. cit., s. 3.

³¹ S.S. Shah, S.A.H. Shah, *Trust as a determinant of Social Welfare in the Digital Economy...*, op. cit., s. 7.

Jest ona najczęściej ustrukturalizowana, tzn. określona przez normy, zasady, daną branżę, sektor, a także kulturę organizacyjną³². Z punktu widzenia transakcji biznesowych zaufanie staje się relacją korporacyjną. Jest to przekonanie, że partner stosuje technikę wygrana–wygrana, czyli obopólną korzyść dla stron, nawet gdy w umowie nie są zawarte ustalenia ustne je precyzujące. Dodatkowo jest oczekiwaniem, że partner, zobowiązany określonym zobowiązaniem, wykona je należycie, zgodnie z wymaganiami oraz będzie posiadał dobrą wolę³³.

Potrzeba zaufania obejmuje postawy, zachowania i wartości, które ze sobą wchodzi w interakcje. Co więcej, jest też warunkiem tworzenia relacji międzyludzkich oraz czynnikiem wpływającym na rozwój społeczeństwa. Polega również na wolności, albowiem każda osoba ma wolny wybór, komu zaufa³⁴. Wielowymiarowość tego zagadnienia nasuwa pytania: jaki element wywołuje zjawisko zaufania, jakie czynniki je warunkują oraz jak się je kształtuje.

Zaufanie pojawia się wraz z niepewnością – jest to warunek konieczny. Stan niepewności odnosi się do zdarzeń, które nastąpią w niedalekiej przyszłości i są jednocześnie obarczone niepełną informacją³⁵. Dotyczą one wyboru jednej z dostępnych możliwości przy jednoczesnym ponoszeniu pełnej odpowiedzialności za ewentualne skutki podjętej decyzji. Zjawisko to wiąże się przede wszystkim z zachowaniami osób, z którymi nawiązuje się współpracę. Każdy człowiek z natury posiada swobodę wyboru, kierując się nie narzucenymi zasadami, lecz własnymi regułami i poglądami. W związku z tym osoba obdarzająca drugą zaufaniem nie ma pełnej pewności co do jej motywów, intencji i zamierzeń³⁶. Dynamiczny rozwój światowej gospodarki przyczynił się do nasilenia tego zjawiska w społeczeństwie. Zjawisko to uwidoczniło

³² A. Parzonko, A. Sieczko, *Zaufanie jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2021, 16, s. 81.

³³ T. Małkus, *Zaufanie i ryzyko w relacjach kooperacyjnych*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 2020, s. 65–67.

³⁴ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar...*, op. cit., s. 27.

³⁵ M. Mularska-Kucharek, *Czy warto ufać innym? Wybrane funkcje zaufania społecznego na przykładzie zbiorowości miejskich*, „Studia Miejskie” 2016, 21, s. 104.

³⁶ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar...*, op. cit., s. 18.

się szczególnie w okresie pandemii COVID-19. W tym czasie społeczeństwo pozyskiwało informacje za pośrednictwem internetu, dokonywało zakupów *online* oraz komunikowało się przez komunikatory internetowe. Brak możliwości weryfikacji przekazywanych treści sprzyjał rozwojowi dezinformacji – zamierzonemu rozpowszechnianiu fałszywych komunikatów mających na celu manipulację odbiorcą. Wraz ze wzrostem poziomu niepewności znaczenie zaufania rosło, a jego budowanie stawało się coraz trudniejsze³⁷.

Czynniki warunkujące zaufanie składają się z sześciu obszarów. Pierwszy to wiarygodność. „Zaufanie oparte na wiarygodności będzie szczególnie istotne dla stron, które mają małą wiedzę na temat drugiej strony, ale pozytywna powtarzalność reakcji wystarczy, aby stworzyć takie zaufanie”³⁸. Z punktu widzenia socjologii zaufanie jest systemem społecznym, więc wiarygodność jest określana, a raczej szacowana różnorodnymi kryteriami, przykładowo: normami, moralnością, proceduralnością czy rytuałami społecznymi. Jest zlepkiem osobistych motywów, interesów czy zajmowanego statusu społecznego, ale również zobowiązań, jakie są wymuszane przez zbiorowość, kontrolowaną przez instytucje, w której dana jednostka się otacza³⁹.

Drugim jest uczciwość. W procesie rozwiązywania problemów, szukania rozwiązań oczekuje się od człowieka, organizacji czy instytucji uczciwości w słowie i działaniu⁴⁰. Z punktu widzenia organizacji, aby „zaskarbić” sobie klientów, przedsiębiorstwo powinno wykazać historię uczciwych działań, przykładowo być odpowiedzialnym społecznie w biznesie⁴¹.

³⁷ O. Schilke, M. Reimann, K.S. Cook, *Trust in Social Relations*, “Annual Review of Sociology” 2021, 47(1), s. 246.

³⁸ M. Schwabe, *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, „Kolegium Zarządzania i Finansów” 2023, 189, s. 6.

³⁹ J. Mrzygłocka-Chojnacka, *Rola i czynniki zaufania w działalności organizacji zorientowanych społecznie*, [w:] *Pomiędzy i wewnątrz: Instytucje, organizacje i ich działania*, red. M. Pawlak, Ł. Srokowski, Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji, Warszawa 2014, s. 165–167.

⁴⁰ R. Szczepanowski et al., *Zaufanie do organizacji. Polska wersja narzędzia kwestionariuszowego do badania firm i instytucji*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2022, s. 12.

⁴¹ M. Schwabe, *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji...*, op. cit., s. 5.

Trzecim obszarem są kompetencje. Są to założenia co do drugiej strony (osoby obdarzonej zaufaniem). Wiążą się z niezbędną wiedzą, umiejętnościami, które zostaną użyte, aby wykonać daną usługę, spełniając oczekiwania osoby darzącej zaufaniem⁴². Jest to też „relacja, w której jednostka wierzy, że inni są »posiadaczami« wiedzy w określonym obszarze”⁴³. Kompetencje mają być gratyfikowane niezawodnością⁴⁴. Przykładowo stosunek do przełożonego jest taki, że pracownicy mu ufają, opierając to zaufanie na jego kompetencjach, doświadczeniu, które stanowią immanentne cechy pełnionej przez niego roli⁴⁵.

Czwartą składową są wspólne normy i wartości. Na nie składają się postawy, które są respektowane przez społeczeństwo. Również określają, jakie zachowania są pożądane, a jakie odrzucane w kręgu danej zbiorowości. Przykładowo na poziomie makro normy i wartości określane są jako cnoty obywatelskie, w których głównym założeniem jest dobro ogółu. Normy i wartości przyjmują charakter obywatelski, w którym mieszczą się m.in. takie zachowania jak: tolerancja, solidarność, współczucie, hojność, sprawiedliwość czy altruizm⁴⁶.

Przedostatnim obszarem jest komunikacja. Sposób, w jaki dana osoba mówi, jej ton głosu, akcent, styl, sygnały niewerbalne oraz autentyczność wypowiedzi mają wpływ na jej postrzeganie – czy jest wiarygodna, czy nie. Można elementy komunikacji ująć w pięciu kanałach komunikacyjnych, jakie ludzie odbierają. Mianowicie: kanał wizualny (wzrok), kanał werbalny (słuch), kanał kinestetyczny (dotyk), kanał węchowy (węch) oraz kanał słuchowy (słuch). Komunikacja jest spoiwem przy tworzeniu relacji i głównym warunkiem

⁴² Ibidem.

⁴³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598> (dostęp: 18.03.2024).

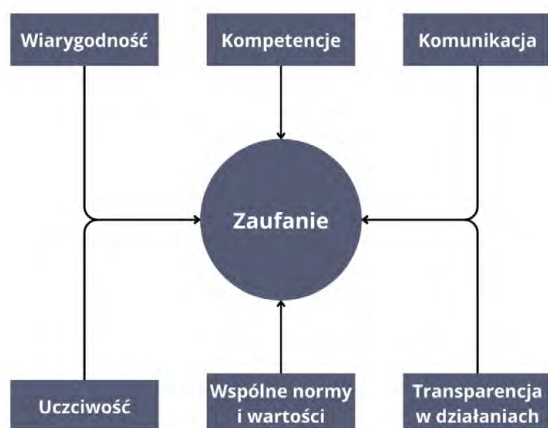
⁴⁴ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, red. S. Pajęczkowski, J. Strużyna, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 29.

⁴⁵ M. Wnuk, *Skala Zaufania do Przełożonego jako narzędzie do mierzenia zaufania do menedżerów*, „Humaniora. Czasopismo Internetowe” 2020, 31(3), s. 8.

⁴⁶ P. Starosta, *Kapitał społeczny w kontekście współdziałania*, [w:] *Problemy społeczne. Trwałość i zmienność w dynamicznej rzeczywistości. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesor Jolanty Grotowskiej-Leder*, red. A. Kacprzak, M. Gońda, I. Kudlińska-Chróścicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s. 110.

budującym zaufanie⁴⁷. Jest „masą”, która tworzy bardziej lub mniej trwałe relacje międzyludzkie poprzez język oraz zachowania symboliczne, tj. mowę niewerbalną. Aby komunikacja była oparta na zaufaniu, warto aktywnie słuchać, starać się zrozumieć drugą stronę, parafrazować – być w kontakcie.

Ostatnim czynnikiem warunkującym zaufanie jest transparentcja w działaniach. Polega na jasnych i klarownych poczynaniach⁴⁸. To, co jest znane dla danej zbiorowości, budzi zaufanie. Jeśli społeczność wie, jak coś jest zbudowane, na jakich filarach się opiera, jakie są zasady, procedury, to to, co jest widoczne i podlega kontroli, zwiększa poczucie bezpieczeństwa i jednocześnie zaufanie wzrasta⁴⁹. Przykładowo obywatele od rządu wymagają dostępności do informacji stanowiących odzwierciedlenie jego poczynañ (przejrzystość w danych), chcą widzieć realne skutki – wyniki (przejrzystość w działaniach – efekt końcowy) oraz chcą wiedzieć, w jakie obowiązki i powiązania są uwikłani rządzący (przejrzystość w ludziach)⁵⁰.



Rycina 8.1. Czynniki warunkujące zaufanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.K. Ford, S.J. Riley, T.K. Lauricella, J.A. Fossen, *Factors Affecting Trust Among Natural Resources Stakeholders, Partners, and Strategic Alliance Members: A Meta-Analytic Investigation*, Schwabe 2023, s. 117–118.

⁴⁷ M. Zieliński, *Zaufanie w relacjach business-to-business: perspektywa dynamiczna*, Wydawnictwo UEP. Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2019, s. 80.

⁴⁸ M. Schwabe, *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji...*, op. cit., s. 6.

⁴⁹ M. Czajkowska, *Kultura zaufania w organizacji. Istota – potrzeba – kształtowanie*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, 11(1), s. 314.

⁵⁰ P. Roelofs, *Transparency and mistrust: Who or what should be made transparent?*, “Governance” 2019, 32(3), s. 572.

Na kształtowanie zaufania mają wpływ cztery czynniki:

1. Społeczne uczenie się odnosi się do danego społeczeństwa. Konkretna grupa społeczna tworzy kulturę postępowania opartą na zaufaniu. Na przykład przedsiębiorcy określają to jako transakcję – klucz do osiągnięcia długoterminowych współprac. W badaniach z 2023 roku odnośnie do opinii o zaufaniu Polaków obywatele Polski w 39% nie ufają innym ludziom⁵¹. Ma to odzwierciedlenie w kulturze tego kraju, a dokładniej we współczynniku unikania niepewności, który wynosi 93. Społeczeństwo nie ufa tam, gdzie nie może jasno określić, co jest czarne, a co białe⁵². Nazywa się to percepcją społeczeństwa, która odnosi się do interpretacji sygnałów społecznych z danego otoczenia oraz reguł, które w danej zbiorowości są respektowane.
2. Podstawy biologiczne w kontekście zaufania są utożsamiane z hormonem peptydowym – oksytocyną, która zwiększa poczucie zaufania i wpływa na relacje międzyludzkie⁵³. Na Uniwersytecie Południowej Kalifornii przeprowadzono eksperyment dotyczący zaufania studentów do zaufania interpersonalnego. Badanie potwierdziło, że w przypadku podania oksytocyny ludzie są skłonniejsi do zgadzania się z twierdzeniem: „w większości ludziom można ufać”⁵⁴.
3. Doświadczenia wywodzą się z ekspozycji przeszłych zdarzeń. Są to przeżycia, zarówno osobiste, jak i zawodowe, oraz reputacja – czyli to, czy uważamy daną osobę, markę, firmę, produkt za wiarygodne. Przykładem w obecnym czasie są migracje uchodźców z Ukrainy do Polski, których zaufanie opiera się na dwóch filarach. Pierwszym są traumatyczne zdarzenia (napaść państwa rosyjskiego na tereny ukraińskie), które de facto zmusiły społeczeństwo do opuszczenia ojczystego kraju. Drugim elementem jest otwarcie się na nowe, na korzyści płynące z podjęcia decyzji o rozpoczęciu wędrówki w „nieznane”. Tak więc doświadczenie ryzyka i zaufania tworzy

⁵¹ P. Michoń, *Zaufanie wśród Polaków*, Poznań 2023, s. 4.

⁵² *Różnice kulturowe: unikanie niepewności*, <https://migranciwielkopolska.caritas.pl/17-08-2020-roznice-kulturowe-unikanie-niepewnosci/> (dostęp: 6.03.2024).

⁵³ K. Rotenberg, *Interpersonal Trust during Childhood and Adolescence*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 8–27.

⁵⁴ J.L. Merolla et al., *Oxytocin and the Biological Basis for Interpersonal and Political Trust*, „Political Behavior” 2013, 35(4), s. 19–20.

zestawienie zysków i strat, przy podjętej decyzji skierowanej na osiągnięcie korzyści⁵⁵.

4. **Oczekiwania.** Są to pewne zachowania i postawy, które przypisuje się osobie obdarzonej zaufaniem. Na przykład powierzone zadanie wykona osoba kompetentna, pamiętając o rzetelności i unikaniu błędów. Albo ludzie zaufają tym, którzy dotrzymują obietnic, są uczciwi w komunikacji, grają do jednej bramki (obopólna korzyść) oraz stosują się do norm społecznych, na przykład zasad ruchu drogowego⁵⁶. Patrząc na nowo zatrudnionego pracownika, pracodawca oczekuje, że zatrudniony wywiąże się z powierzonych mu obowiązków zapisanych w umowie (świadczenie roli społecznej). Swoje zadania będzie wykonywał ze starannością, pamiętając o odpowiedzialności, jaka na nim ciąży (społeczna odpowiedzialność biznesu), oraz będzie działał zgodnie z zasadami etyki zawodowej (społeczny porządek)⁵⁷.



Rycina 8.2. Czynniki kształtujące zaufanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: O. Schilke, M. Reimann, K.S. Cook, *Trust in Social Relations*, "Annual Review of Sociology", Vol. 47, 2021, s. 242.

⁵⁵ E. Bielska, *Zaufanie jako komponent adaptacji społecznej osób w sytuacji uchodźczej – wybrane teoretyczne perspektywy studiów nad zjawiskiem*, „Studia Edukacyjne” 2022, 65, s. 39, 44.

⁵⁶ B. Malle et al., *Trust and the discrepancy between expectations and actual capabilities of social robots*, [w:] *Human–robot interaction: control, analysis and design*, red. D. Zhang, B. Wei, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge 2020, s. 2.

⁵⁷ *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – CSR – Dialog Społeczny – Portal Gov.pl*, b.d., <https://www.gov.pl/web/dialog/spoleczna-odpowiedzialnosc-przedsiębiorstw-csr> (dostęp: 13.02.2024); A. Junik, *Zaufanie jako wartość społeczna*, 3.11.2010, <https://publicystyka.ngo.pl/zaufanie-jako-wartosc-spoeczna> (dostęp: 13.03.2024).

W zależności od tego, do kogo bądź czego jest kierowane zaufanie, na podstawie przeglądu literatury można wyróżnić zaufanie uogólnione (anonimowe), które dotyczy osób nieznajomych, dla których zakłada się, że są wiarygodne. Drugim rodzajem jest zaufanie podstawowe. Odnosi się ono do wychowania przez najbliższe otoczenie, takie jak rodzice i dziadkowie. Tutaj dziecko przyśwaja pewne wartości, tradycje, kulturę oraz poglądy. Trzecim rodzajem zaufania jest zaufanie osobiste, które kierujemy do konkretnych, znanych nam osób. Kolejnym jest zaufanie instytucjonalne. Polega na zaufaniu publicznym. Odnosi się do instytucji i organizacji, a składają się nań regulacje, zasady, normy czy uwarunkowania, które dają poczucie sprawnego funkcjonowania. Piąty rodzaj zaufania – proceduralny – odnosi się do wszystkich procedur, rytuałów i praktyk, które, jeśli zostaną wykonane zgodnie z wytycznymi, mają przynieść przewidywany, korzystny rezultat. Kolejnym rodzajem zaufania jest zaufanie systemowe, które odnosi się do całego systemu społecznego. Opiera się w swej istocie na tym, że otaczające nas środowisko, jak i cały świat, jest uporządkowany, zorganizowany i przewidywalny. W dobie dynamicznego rozwoju gospodarki 4.0 istotne staje się zaufanie technologiczne, czyli sprawne działanie urządzeń i systemów. Ostatnim rodzajem zaufania jest zaufanie konsumpcyjne. Odnosi się ono do jakości oferowanych produktów i usług.

Zaufanie społeczne nie tylko odnosi się do człowieka czy zbiorowości. Ma również wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, na ich usytuowanie na rynku, na to, jak oferują swoje dobra, jak się promują, jakie wartości wyznają, a to wszystko dlatego, że organizacje tworzą właśnie ludzie.

Organizacje, tak samo jak ludzie, działają w warunkach niepewności i ryzyka, i aby utrzymać się na rynku, potrzebują mieć zadowolonych i lojalnych klientów oraz pracowników⁵⁸. Na tych drugich przedsiębiorstwa mają większy wpływ, przez co mogą stosować styl zarządzania oparty na zaufaniu. W kontekście skutecznego funkcjonowania firm zaufanie przekształca się w zasadę organizacyjną⁵⁹. Na nią składają się m.in. formułowanie i realizacja celów organizacyjnych, struktury, systemy koordynacji, stopień kontroli, posiadane

⁵⁸ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar...*, op. cit., s. 39.

⁵⁹ Ibidem, s. 29.

zasoby ludzkie, czy kompetencje organizacyjne, które z jednej strony odnoszą się do dyspozycyjności obdarzenia zaufaniem danego podmiotu, a z drugiej strony do zdolności podejmowania ryzyka⁶⁰. Funkcjonowanie działalności gospodarczej jest złożonym systemem i dzieli się na dwa wymiary⁶¹:

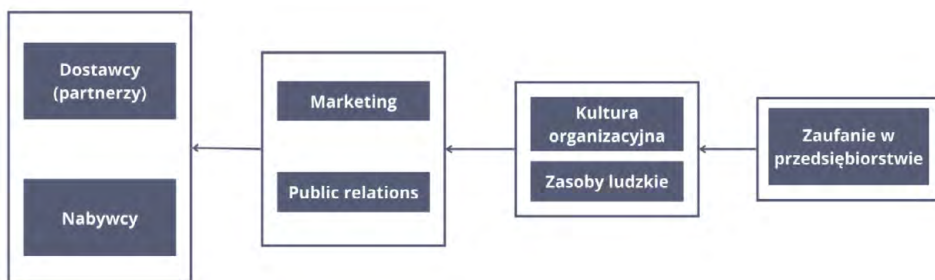
- zaufanie intraorganizacyjne (wewnątrzorganizacyjne) – jest to przekonanie, że organizacja działa w sposób kompetentny i uczciwy poprzez szeroko rozumiane zarządzanie, np.: zarządzanie zmianami, wiedzą, jakością, outsourcingiem czy ryzykiem. Opiera się na relacji pracownik–przełożony. Przywódca czerpie z wiedzy, kreatywności i doświadczenia pracownika jedynie wtedy, gdy pracownik udostępni zasób intelektualny poprzez obdarzenie menedżera zaufaniem. Wpływa również na wydajność pracowników – wzrasta ich motywacja do działania, ponieważ mają świadomość, że mają wsparcie w postaci przełożonego. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne jest kluczowym elementem funkcjonowania organizacji, który buduje się przez cały okres trwania przedsiębiorstwa;
- zaufanie interorganizacyjne (zewnątrzorganizacyjne) – odnosi się do zaufania pomiędzy organizacjami i instytucjami w ekosystemie społeczno-gospodarczym. Umożliwia płynną, szybką i tańszą współpracę, a kształtowane jest poprzez pięć czynników:
 1. komunikację;
 2. multiaktywność relacji sieciowych – szeroki wachlarz prowadzonych interesów z danym przedsiębiorstwem;
 3. otwartość relacji – kierowanie się obopólną korzyścią, patrzenie przez pryzmat długoterminowej współpracy;
 4. równowagę pomiędzy autonomią a zależnością – na co organizacja może pozwolić, aby nadal być niezależną, ale będącą partnerem biznesowym;
 5. liczbę przedsiębiorstw w sieci – zbyt duża może doprowadzić do niepożądanych skutków, nawet do strat.

⁶⁰ B. Kożuch, *Anatomia zaufania organizacyjnego...*, op. cit., s. 47.

⁶¹ A. Rudzewicz, *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, 255, s. 262–267; M. Schwabe, *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji...*, op. cit., s. 119–127.

Zaufanie zewnątrzorganizacyjne wpływa na funkcjonowanie organizacji poprzez możliwość otwarcia się i pogłębienia już istniejącej współpracy.

Dodatkowo zaufanie w przedsiębiorstwie łączy się z elementami rynkowymi. Stworzenie kultury organizacyjnej przed rozpoczęciem działalności albo ukierunkowanie (spisanie) jej w trakcie działającego już biznesu pozwala nowo zatrudnionemu bądź obecnemu pracownikowi zdobyć wiedzę na temat firmy, w której pracuje, i dostosować się do niej. Wie, co chce przekazać, dostarczać oraz jakimi wartościami firma się kieruje⁶². Dzięki temu przedsiębiorstwo jako marka wraz z jej pracownikami jest spójne. Dodając do tego *public relations*, czyli świadome budowanie wizerunku marki w oczach mediów oraz opinii publicznej, połączonej z marketingiem jako narzędziem do informowania i pozyskiwania klientów, powstaje integralna całość. W następstwie organizacja pozyskuje partnerów biznesowych, w tym odbiorców instytucjonalnych oraz konsumentów, za sprawą ich renomy.



Rycina 8.3. Elementy rynkowe wiążące się z zaufaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 34.

Zaufanie wiąże się dla organizacji z wieloma korzyściami:

- ułatwia wymianę informacji i dzielenie się wiedzą, przez co przedsiębiorstwo jest bardziej nastawione na współpracę i łatwiejsza staje się koordynacja bieżących zadań oraz podejmowanie decyzji strategicznych;
- daje przestrzeń do uczenia się i adaptacji w stosunku do otoczenia, przez co tworzy przyjazną atmosferę do tworzenia innowacji;

⁶² Dlaczego kultura organizacyjna jest ważna?, <https://www.youtube.com/watch?v=7E7hLIYHP5nc> (dostęp: 11.01.2024).

- kształtuje wynik finansowy poprzez wpływ na wydajność, efektywne zużycie zasobów oraz redukcję kosztów transakcyjnych;
- zmniejsza rotację pracowników, dając poczucie bezpieczeństwa i poprawiając spójność organizacji;
- poprawia komunikację;
- zwiększa aktywność jednostek poprzez wyznawane wartości, dążąc do wspólnych celów.

Ponadto w przypadku konfliktów łatwiej przychodzi ich rozwiązanie, nawet w kwestii zachowań nieetycznych. Dzięki temu organizacje zwiększają swoją zdolność do przetrwania sytuacji kryzysowych, redukując niepewność i ryzyko, polepszając konkurencyjność i efektywność ekonomiczną, a także kładąc nacisk na rozwój kapitału społecznego dzięki budowaniu spójności społecznej i sieci współpracy. Potwierdzeniem tego jest tożsamość, która wywodzi się z renomy oraz lojalności klientów budowanej szczególnie za pomocą marketingu szeptanego⁶³.

Dzisiejszy turbulentny, nieprzewidywalny świat w połączeniu ze szybkim procesem zmian wymaga od organizacji autentyczności w postępowaniu. Podstawą jest rozpoznanie zachowań wzbudzających zaufanie. W organizacji opiera się to na jasno określonych zasadach funkcjonowania jednostek w grupie, przykładowo: jasno zdefiniowane oczekiwania wobec pracowników, kodeks postępowania w określonych sytuacjach, odpowiedzialność za swoje słowa i czyny – naruszenie jakiegś zasady skutkuje reprimendą niezależnie od zajmowanego stanowiska, szacunek wobec innych oraz wykonywanej przez nich pracy, szczegółowo określone ścieżki rozwoju. Kolejnym krokiem jest poznanie osób współpracujących. Wypracowanie poprzez wspólną pracę i bezpośredni kontakt własnego stylu komunikowania się, który wpływa na transparentność przy podejmowaniu decyzji. Każdy sukces czy porażka są powiązane z udziałem każdej z osób, poprzedzone informacją zwrotną, przy jednoczesnym

⁶³ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 40; J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2013, s. 57–58; K. Tomaszek, *20 pomysłów na budowanie zaufania w zespole. Poradnik*, <https://www.projektefektywny.pl/blog/budowanie-zaufania-w-zespole/> (dostęp: 28.03.2024).

pamiętaniu o wkładanej wartości pracy przez partnera. Następnie dochodzimy do elementów łączących pracowników, budując przy tym więź oraz zaangażowanie. Określenie wspólnych celów, dążenie do spełnienia misji organizacji oraz promowanie i tworzenie kultury organizacyjnej pozwalają zrozumieć ideę kierującą organizacją. Ostatnim etapem, który *de facto* się nie kończy, jest długość relacji – długoterminowość. Im dłuższa jest współpraca, tym jednostka jest bardziej przewidywalna i zmniejsza kontrolę nad sobą. Ryzyko tutaj zyskuje znaczną tolerancję, nawet gdy pojawiają się jakieś trudności. Rozwiązywanie problemów, nawet tych poufnych, przychodzi bezproblemowo, posilając się zdobytą wiedzą i doświadczeniem⁶⁴.

We współczesnym przedsiębiorstwie ważnym czynnikiem wpływającym na zaufanie jest przełożony. Kierownik może tworzyć atmosferę zaufania poprzez budowanie świadomego zespołu, tzn. takiego, w którym pracownicy wiedzą, po co są w firmie, jaka jest jej wizja i misja, jak funkcjonuje, jakie wartości wyznaje oraz czym się kieruje. Elementami koniecznymi do zainicjowania przez menedżera zaufania ze strony pracownika są⁶⁵:

- kompetencje twarde (zdolności, umiejętności) – są to uprawnienia oraz posiadana wiedza dotycząca wykonywanego zawodu;
- uczciwość – dotrzymywanie danego słowa i obietnic – zarówno pisemnych, jak i ustnych;
- życzliwość – dbanie o dobro i interesy pracowników, niezależnie od warunków, w jakich znajduje się organizacja.

Warunkiem wystarczającym jest osiem cech menedżerskich, które stanowią podstawę zaufania na linii pracownik–przełożony. Kompetencje miękkie odnoszące się do pracy z pracownikiem to umiejętności negocjacyjne, komunikacja, rozumienie ludzi, uznanie dla ich poczucia wartości, bycie przywódcą, który motywuje swoich ludzi do rozwoju, oraz aktywne słuchanie. Podejście,

⁶⁴ B. Kozuch, *Anatomia zaufania organizacyjnego...*, op. cit., s. 64–66; A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar...*, op. cit., s. 51; Admin, *Rola zaufania w zespole – jak je budować i dlaczego jest tak ważne? Efektywność zespołu*, <https://managerwopalach.pl/rola-zaufania-w-zespole-jak-je-budowac-i-dlaczego-jest-tak-wazne/> (dostęp: 29.03.2024).

⁶⁵ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar...*, op. cit., s. 74; J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu...*, op. cit., s. 83.

w którym będzie działał na zasadzie wysłuchania i podjęcia odpowiednich kroków zaradczych. Sam również będzie otwarty. Będzie wygłaszał swoje odczucia i trudności, przedstawiał sposób, w jaki podejmuje decyzje, a także pozostawał otwarty na opinie i rady. Podejmowanie działań wiąże się z odpowiedzialnością, dlatego kierownik nie będzie unikał konsekwencji, przyjmie z godnością porażki i wyciągnie z nich wnioski na przyszłość. Kolejnym narzędziem do wzbudzania zaufania wśród pracowników jest umiejętność osądu. Sprawiedliwe nagradzanie, czyli przyznawanie nagrody za wkład, który pracownicy włożyli w dane zadanie. Sprawiedliwe osądzanie działań, wydarzeń i pracowników bez uprzedzeń oraz stereotypów. Dostarczanie informacji zwrotnej na podstawie przeanalizowanej sytuacji oraz jasne i klarowne kryteria oceny każdego z pracowników. Swoją spójnością zachowań również będzie wzbudzał zaufanie. Pokazując swoją stanowczość, jak również samodyscyplinę. Niełatwo jest być konsekwentnym w powierzonych zadaniach. Każde zadanie wiąże się, w przypadku kierownika, z delegowaniem zadań swoim współpracownikom; aby osiągnąć zamierzony rezultat (ukończyć zadanie), potrzebna jest umiejętność współdziałania. Odnosi się to do współpracy, przebywania wśród ludzi, akceptowania ich zachowań oraz wytworzenia ścieżki porozumienia. Ludzie będący w organizacji, dzieląc się na działy, oddziały i na końcu na zespoły, tworzą więzi; menedżer odpowiedzialny za daną grupę osób powinien potrafić być dyskretny. Osoby powierzające tajemnice ufają, że nie zostaną one upublicznione. Ostatnia cecha to *savoir-faire* biznesowy, czyli „trzymanie ręki na pulsie”, zaufanie w zdrowy rozsądek oparty na doświadczeniu i analizowaniu rynku⁶⁶.

⁶⁶ A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 74–75.



Rycina 8.4. Podstawowe cechy menedżerskie wpływające na zaufanie na linii pracownik–przełożony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, op. cit., s. 74–75, J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, 2013, s. 84, *Polski menedżer. Praktyki, wyzwania, rozwój – Raport z badania House of Skills*, Warszawa 2022, s. 15, A. Zakrzewska-Bielawska, *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne perspektywiczne kierunki badań w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, red. J. Rokita, W. Czakon, A. Samborski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 539–549, A. Tomaszuk, *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, 2013, 5, s. 71, 77.

Kultura zaufania, tak jak kultura organizacyjna, tworzy się cały czas. Jest to proces ciągły i długotrwały, ale jednocześnie bardzo kruchy i niepewny. Warto zatem zwracać szczególną uwagę na to, aby budowane pieczołowicie zaufanie nie zniknęło w jednej chwili w wyniku nieprzewidzianych i destrukcyjnych działań.

8.3. Założenia metodyczne badań

Celem zaprezentowanych badań było zebranie i przeprowadzenie oceny opinii pracowników na temat roli zaufania w kształtowaniu ich poziomu motywacji. Powyższy cel został uszczegółowiony za pomocą następujących celów badawczych:

1. analiza źródeł literaturowych na temat istoty i roli zaufania w pracy zespołowej;
2. budowa narzędzia do oceny tego, jak pracownicy postrzegają poziom zaufania do swoich przełożonych i współpracowników;
3. zweryfikowanie tego, jak postrzegane przez pracowników zaufanie kształtuje ich poziom motywacji do pracy;

a także celów utylitarnych:

1. opracowanie zaleceń dla kadry zarządzającej na temat budowania zaufania w organizacji w celu zwiększenia motywacji pracowników;
2. wskazanie kierunków dalszych badań w tym zakresie.

Powyższe cele, jak i przeprowadzone badania studialno-literaturowe, uprawniają do sformułowania następującej tezy: zaufanie jest jednym z tych czynników, które według respondentów są związane z poziomem motywacji członków organizacji.

Postawiona teza główna implikuje następujące hipotezy badawcze:

- **Hipoteza H1** – pracownicy, którzy odczuwają większe zaufanie do przełożonych, wykazują wyższą motywację do wykonywania swoich obowiązków (uzasadnienie: zaufanie do przełożonych prowadzi do większej motywacji pracowników, ponieważ wiedzą, że przełożony pomoże w razie trudności z wykonaniem obowiązków).
- **Hipoteza H2** – w opinii pracowników wzrost zaufania do współpracowników przyczynia się do wzrostu motywacji do współpracy (uzasadnienie: zaufanie do współpracowników prowadzi do lepszej współpracy i pracy zespołowej, ponieważ pracownicy czują się komfortowo, tworząc wspólnie rozwiązania i pomysły dla danego obszaru, którym się razem zajmują. To z kolei prowadzi do większej motywacji do pracy, gdyż pracownik wie, że może na współpracownikach polegać).

Badanie miało charakter poznawczy i zostało przeprowadzone metodą ankietową za pomocą autorskiego narzędzia badawczego. Do zebrania danych została wykorzystana ankieta, ponieważ ta metoda jest łatwym i efektywnym narzędziem do zbierania danych od dużej grupy ludzi w krótkim czasie. Anonimowość ankiety może zachęcić badanych do bardziej szczerego i otwartego udzielania odpowiedzi.

Kwestionariusz ankiety zawierał pytania dotyczące poziomu zaufania w miejscu pracy do przełożonych i współpracowników autorstwa własnego oraz motywacji do wykonywania obowiązków zawodowych z wykorzystaniem ustandaryzowanej skali pomiarowej w polskiej wersji: Skali Motywacji w Pracy (*Work Motivation Scale*).

Narzędzie składało się z dwóch części. Pierwsza odnosiła się do zaufania kolejno do przełożonego i współpracowników. Druga część odnosiła się do

motywacji pracownika zgodnie z teorią autodeterminacji. Każda część narzędzia badawczego składała się ze stwierdzeń, które były oceniane przez respondentów na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie w badaniu 1 oznacza „nie zgadzam się”, a 5 oznacza „zgadzam się”.

Badanie zaufania składało się z dwóch elementów. Pierwsze odnosiło się do zaufania do przełożonego, na które składało się osiem podstawowych cech menedżera kształtujących zaufanie na linii pracownik–przełożony:

1. spójność zachowań – polega na konsekwentności w podejmowaniu decyzji oraz transparentności w działaniach; odnosi się do integracji pomiędzy działaniem a treścią, tzn. to, co przełożony powie lub zapisze, ma odzwierciedlenie w czynach;
2. odpowiedzialność – jest to obowiązek dotrzymania danego słowa, zarówno mówionego, jak i pisanego. Polega na doprowadzaniu różnych spraw, działań i rozmów do końca, ale również na ponoszeniu konsekwencji za niewykonanie zadania czy niespełnienie celu. Jest to także zdolność do wzięcia i ponoszenia odpowiedzialności za współpracowników;
3. umiejętność osądu – jest to umiejętność rozważania faktów i możliwych dróg postępowania, z uwzględnieniem wcześniej założonych kryteriów; tzn. gdy dochodzi do konfliktu pomiędzy pracownikami, jest to sytuacja, w której przełożony obiektywnie ocenia zaistniałą sytuację, dąży do prawdy i na podstawie zgromadzonych informacji podejmuje decyzję, jak załagodzić spór;
4. umiejętność współdziałania – jest to umiejętność efektywnej pracy w obrębie swojego zespołu i grupy w celu osiągnięcia wspólnego, zamierzonego celu. Na tę umiejętność składa się m.in. umiejętność rozdysponowywania potencjałem pracowników, delegowanie zadań oraz dobór ludzi do zespołu ze względu na generację, z jakiej pochodzą;
5. dyskrekcja – polega na zachowaniu poufności i nieupublicznianiu informacji osobistych pracownika; pokazuje takt przełożonego – w konsekwencji pracownik może bez oporów zwrócić się do przełożonego i zostać wysłuchanym, a nie wrzuconym do tzw. szufladki: „ten z wiecznymi problemami”;
6. kompetencje miękkie – zdolność do komunikowania się, rozumienia potrzeb swoich pracowników i ich akceptacji, a także zdolność do inspirowania, motywowania i negocjowania;

7. *savoir-faire* biznesowy – umiejętność postępowania w taki sposób, aby organizacja i pracownik nie ucierpieli, a także umiejętność rozpoznawania szans i podejmowania odpowiednich działań (w granicach ryzyka);
8. otwartość – nie tylko gotowość na przyjmowanie nowych pomysłów, sugestii i rad od pracowników, ale również otwarte wyrażanie szczerych opinii związanych z organizacją.

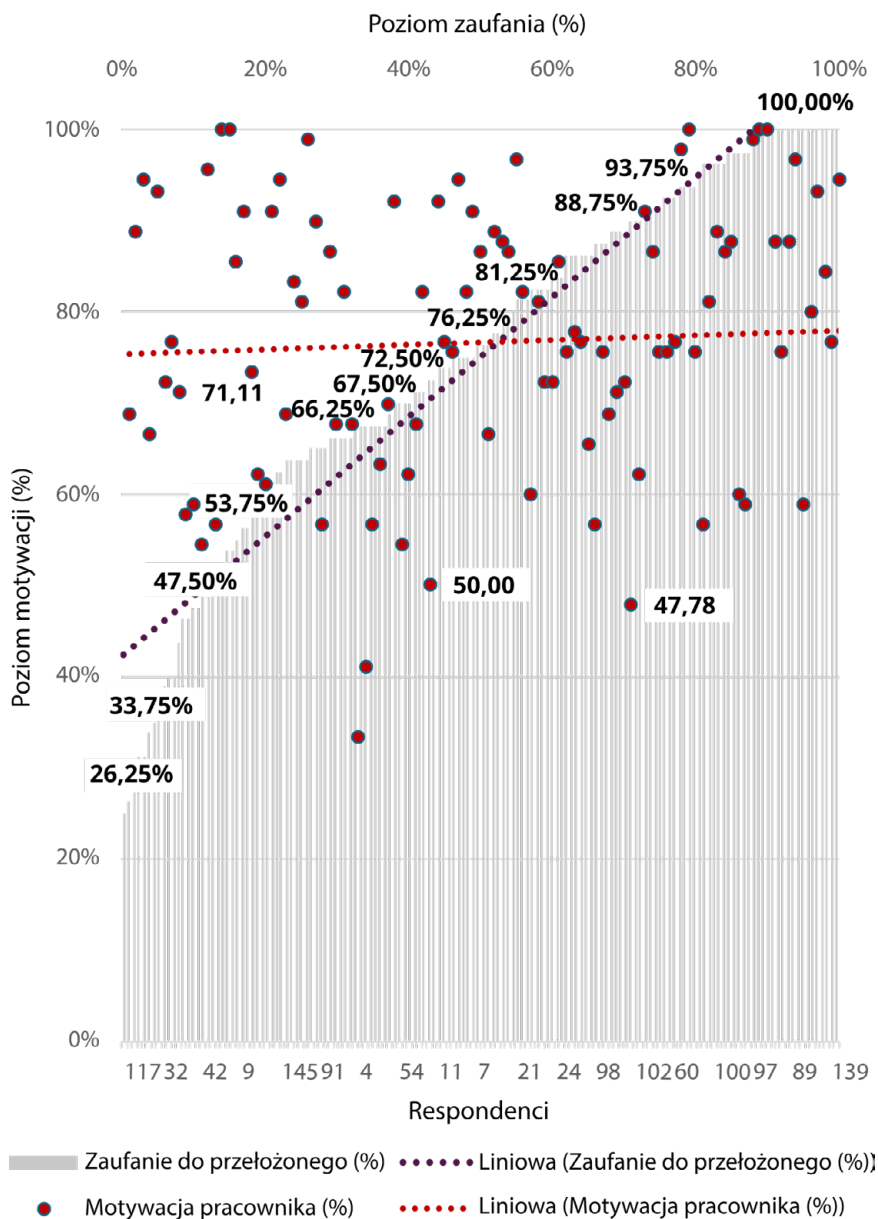
Kolejnym elementem było badanie zaufania względem współpracowników. Tutaj respondenci oceniali 11 stwierdzeń odnoszących się do ludzi z nimi współpracujących.

Druga część kwestionariusza odnosiła się do motywacji pracownika w pracy. Zostały zbadane obszary takie jak:

1. amotywacja – stan, w którym jednostka nie widzi celu w dążeniu do podjęcia jakiegokolwiek działania;
2. regulacja zewnętrzna – występuje, gdy przyczyną podejmowanego zachowania jest zewnętrzna kontrola, której może towarzyszyć presja;
3. introjekcja – polega na działaniu poprzez poczucie winy lub wstydu. Jednostka angażuje się w działanie, aby uniknąć kary za niewykonanie zadania lub otrzymać nagrodę za osiągnięcie zamierzonego rezultatu. Jest częściowo zewnętrzna i wewnętrzna, ponieważ działania są nadal prowadzone przez presję, a nie przez prawdziwe pragnienie;
4. identyfikacja – działania, które jednostka wykonuje samoświadomie, ponieważ uważa je za ważne i wartościowe (działania są motywowane przez osobiste przekonania i wartości);
5. integracja – jest stanem, w którym jednostka integruje się i jest tożsama z działaniem, które jest w pełni zgodne z wewnętrznym „ja” jednostki;
6. motywacja wewnętrzna – działania motywowane przez zainteresowanie, pasję, przyjemność z uczenia się nowych rzeczy, zdobywania nowych umiejętności, robienia „sztuki dla sztuki”.

Kwestionariusz ankiety został udostępniony dwutorowo – za pomocą aplikacji Google Forms oraz osobiście przez ankietę. Dane były zebrane przez 2 tygodnie w roku 2024; dodatkowo przeprowadzono porównanie obu sposobów zbierania danych z ankiet.

8.4. Wyniki badań i ich analiza

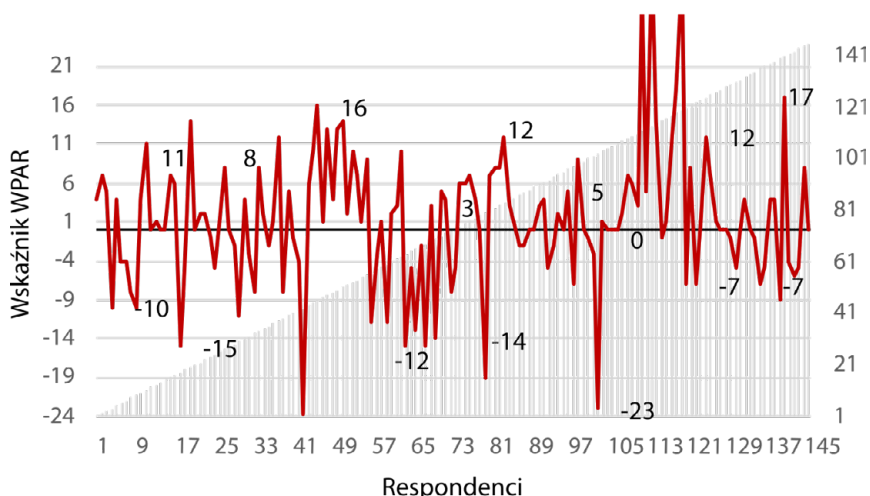


Wykres 8.1. Związek pomiędzy zaufaniem do przełożonego a motywacją pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza H1 – pracownicy, którzy odczuwają większe zaufanie do przełożonych, wykazują wyższą motywację do wykonywania swoich obowiązków.

Linia trendu „zaufanie do przełożonego” wykazuje tendencję wzrostową, co może przyczyniać się do zwiększonej świadomości przełożonego, jak i współpracowników, w zakresie budowania kultury zaufania w miejscu pracy. Wartości odstające, na przykład 63,75% i 72,50% mogą oznaczać szczególne momenty, które warto zbadać, przykładowo czy wzrost był spowodowany ważnym wydarzeniem w organizacji. Z kolei linia trendu „motywacja pracownika” oscyluje pomiędzy 70% a 79%, co oznacza, że pracownicy wiedzą, co ich motywuje, z czego czerpią satysfakcję i co chcą w życiu osiągnąć w kontekście rozwoju zawodowego, jak i osobistego.



Wykres 8.2. Wskaźnik pracy autonomicznie regulowanej w pracy

Źródło: opracowanie własne.

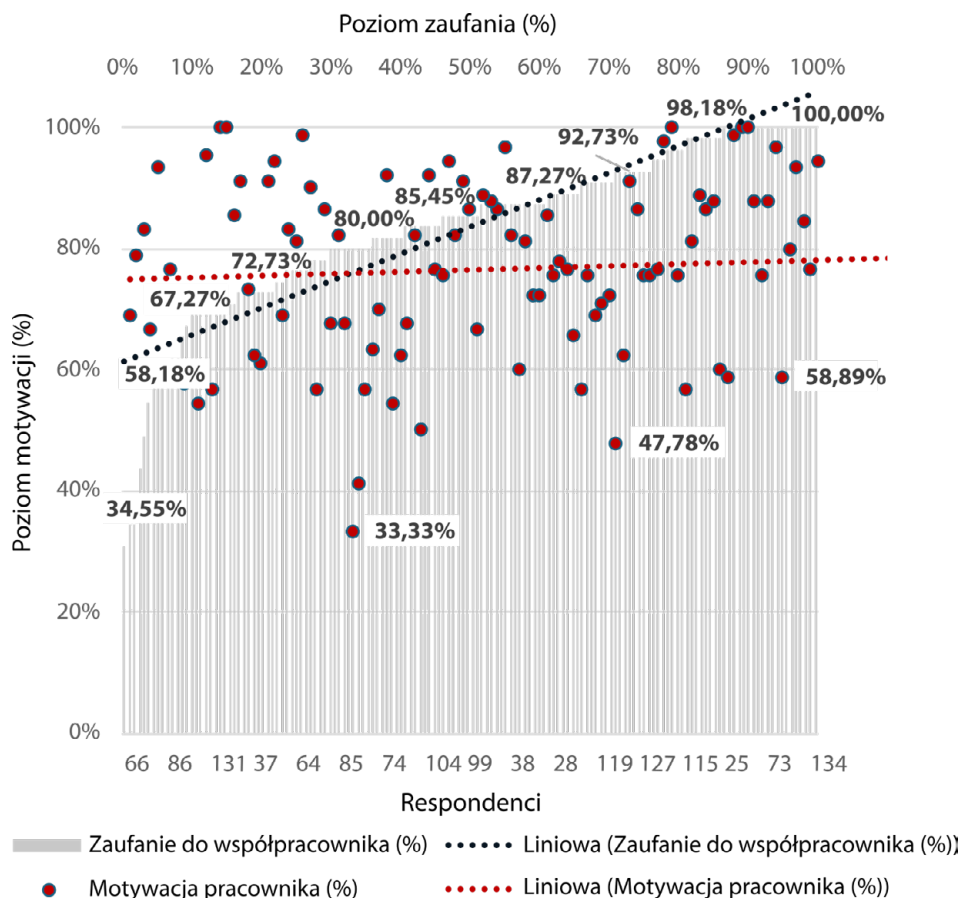
Wykres punktowy motywacji zewnętrznej i wewnętrznej pracowników pokazuje, że większość respondentów (oprócz trzech) swój poziom motywacji określa na wyższy bądź równy 50%, co oznacza, że badani potrafią się zmotywować oraz być zmotywowani przez swojego przełożonego. Wskaźnik pracy autonomicznie regulowanej możemy obliczyć za pomocą poniższego wzoru:

$$(WPAR) = -3*AMO + (-2*RZ) + (-1*INTRO) + 1*IDEN + 2*INTEG + 3*MW$$

Wskazuje na stopień autodeterminacji zachowań w pracy. Przy zastosowaniu pięciostopniowej skali Likerta WPAR przyjmuje wartości od -24 do 24 punktów. Ujemny wynik wskazuje, że dana osoba (badana) nie przejawia autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy, natomiast wynik dodatni potwierdza istnienie autonomicznej regulacji w wykonywaniu pracy.

Podsumowując, hipoteza H1 została potwierdzona, albowiem pracownicy, którzy odczuli wzrost poziomu zaufania wobec swoich przełożonych, wskazali jednocześnie na wzrost poziomu motywacji w aspekcie wykonywania powierzonych im obowiązków z tytułu zajmowanego stanowiska.

Hipoteza H2 – w opinii pracowników wzrost zaufania do współpracowników przyczynia się do wzrostu motywacji do współpracy.



Wykres 8.3. Związek pomiędzy zaufaniem do współpracowników a motywacją pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Linia trendu „zaufania do współpracowników” wykazuje tendencję wzrostową, co oznacza, że obcowanie z tymi samymi osobami (współpracownikami) pozwala na lepsze poznanie ich charakterów, nawyków i wartości, a także wypracowanie odpowiedniego stylu komunikacji, co w efekcie zwiększa poziom zaufania między nimi. Z kolei linia trendu „motywacja pracownika” wykazuje stabilny poziom, co oznacza, że ludzie jako istoty rozumne, nakierowane są na życie w społeczeństwie i chcą utożsamiać się z innymi oraz być częścią grupy.

Wykres punktowy zewnętrznej i wewnętrznej motywacji pracownika wykazuje, że 67 badanych jest poniżej linii trendu motywacji (76,67%), co oznacza, że ich motywacja jest niższa niż u pozostałych ankietowanych. Warto zbadać, dlaczego tak jest, a jednym z czynników może być sam wskaźnik autonomicznie regulowanej pracy, czyli to, czy dana osoba jest podatna na zewnętrzne uwarunkowania.



Wykres 8.4. Średnia arytmetyczna poziomu zaufania pracownika do współpracowników

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejszymi czynnikami w kontekście zaufania pracownika do współpracowników są możliwość polegania na nich w razie potrzeby pomocy, swoboda wyrażania własnego zdania na dany temat oraz poczucie

bezpieczeństwa w zespole. Gotowość do niesienia pomocy, otwarta komunikacja – wymiana myśli i poglądów, pozwalają na lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań współpracowników. Poczucie bezpieczeństwa daje akceptację i szacunek dla drugiej osoby, co sprzyja wzrostowi zaufania.

Podsumowując, w ocenie pracowników wzrost zaufania do współpracowników jest wprost proporcjonalny do poziomu motywacji, która przyczynia się do lepszej współpracy między nimi.

8.5. Podsumowanie

W każdej organizacji zaufanie stanowi fundament skutecznego zespołu. Jest to trudno definiowalne zjawisko, które sprawia, że pracownicy chcą wspólnie pracować i motywować się do osiągania celów organizacyjnych. Na podstawie zebranych danych oraz przeprowadzonej analizy wykazano, że budowanie zaufania w zespole – zarówno przez przełożonego, jak i przez współpracowników – wpływa pozytywnie na motywację pracowników. Bez zaufania trudno jest osiągnąć sukces, ale samo kształtowanie zaufania wymaga czasu. Szczególnie otwarta komunikacja, a więc możliwość swobodnego wyrażania opinii przez pracowników, jak również dotrzymywanie przez przełożonych obietnic – stanowią pierwszy i niezbędny krok do budowy atmosfery i kultury zaufania w organizacji.

Zbudowanie zaufania i kształtowanie motywacji wymagają od kadry zarządzającej podjęcia następujących działań:

- regularnego informowania o celach, planowanych zmianach oraz strategiach w organizacji;
- brania odpowiedzialności za podjęte działania;
- dotrzymywania obietnic;
- aktywnego słuchania – wysłuchiwanie oraz uwzględniania opinii i sugestii pracowników;
- doceniania pracowników nie tylko grupowo, ale również indywidualnie;
- wprowadzenia indywidualnych i grupowych systemów motywowania;
- inwestowania w rozwój zawodowy pracowników – wytyczania ścieżek kariery;
- bycia dostępnym dla pracowników w sytuacjach kryzysowych;

- dbania o kulturę organizacyjną – jasnego sprecyzowania wartości, celów i misji organizacji;
- rozwiązywania konfliktów w sposób optymalny do danej sytuacji.

Powyższe rekomendacje powinny być wzięte pod uwagę szczególnie przez kadre zarządzającą, ale również przez kierownictwo niższego szczebla, którego szczególnym celem powinno być zaszczepienie tych idei w zespołach.

Bibliografia

- [1] Bielska E., *Zaufanie jako komponent adaptacji społecznej osób w sytuacji uchodźczej – wybrane teoretyczne perspektywy studiów nad zjawiskiem*, „Studia Edukacyjne” 2022, 65, s. 35–49.
- [2] Boczkowski A., *Zaufanie jako kategoria socjologicznej analizy systemu zdrowia*, „Nowiny Lekarskie” 2007, 76, 4, s. 339–344.
- [3] Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, red. S. Pajęczkowski, J. Strużyna, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- [4] Chmielewski J., *Zasada budzenia zaufania w ogólnym postępowaniu administracyjnym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- [5] Czajkowska M., *Kultura zaufania w organizacji. Istota – potrzeba – kształtowanie*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2008, 11(1), s. 311–319.
- [6] Czernek K., Wójcik D., Marszałek P., *Zaufanie w gospodarce współdzielenia*, „Gospodarka narodowa” 2018, 3(295), s. 32–33.
- [7] Dan A., *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2018.
- [8] Gambetta D., *Can We Trust Trust?*, Oxford University, Oxford 2000.
- [9] Harrison A., Mirsadikov A., Luu T., *Influence of Media Capabilities on Trust in the Sharing Economy*, „Journal of Management Information Systems” 2023, 40(3), s. 953–982.
- [10] Honderich T., *Encyklopedia filozofii*, t. II, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- [11] Kożuch B., *Anatomia zaufania organizacyjnego*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2021.
- [12] Malle B. et al., *Trust and the discrepancy between expectations and actual capabilities of social robots*, [w:] *Human–robot interaction: control, analysis and design*, red. D. Zhang, B. Wei, Cambridge Scholars Publishing, Cambridge 2020.
- [13] Małkus T., *Zaufanie i ryzyko w relacjach kooperacyjnych*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 2020.
- [14] Merolla J.L. et al., *Oxytocin and the Biological Basis for Interpersonal and Political Trust*, „Political Behavior” 2013, 35(4), s. 19–20.

- [15] Michoń P., *Zaufanie wśród Polaków*, Ekonomia Szczęścia, Poznań 2023.
- [16] Mrzygłocka-Chojnacka J., *Rola i czynniki zaufania w działalności organizacji zorientowanych społecznie*, [w:] *Pomiędzy i wewnątrz: Instytucje, organizacje i ich działania*, red. M. Pawlak, Ł. Srokowski, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- [17] Mularska-Kucharek M., *Czy warto ufać innym? Wybrane funkcje zaufania społecznego na przykładzie zbiorowości miejskich*, „Studia Miejskie” 2016, t. 21, s. 101–116.
- [18] Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2013.
- [19] Parzonko A., Sieczko A., *Zaufanie jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2021, 16, s. 77–87.
- [20] Pelgander L., Öberg C., Barkenäs L., *Trust and the sharing economy*, “Digital Business” 2022, 2(2), s. 1–8.
- [21] Roelofs P., *Transparency and mistrust: Who or what should be made transparent?* “Governance” 2019, 32(3), s. 565–580.
- [22] Rotenberg K., *Interpersonal Trust during Childhood and Adolescence*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- [23] Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwie Uwarunkowania – Relacje – Pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016.
- [24] Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2016, 255, s. 261–269.
- [25] Schilke O., Reimann M., Cook K.S., *Trust in Social Relations*, “Annual Review of Sociology” 2021, 47(1), s. 246.
- [26] Schwabe M., *Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji*, „Kolegium Zarządzania i Finansów” 2023, 189, s. 113–131.
- [27] Shah S.S., Shah S.A.H., *Trust as a determinant of Social Welfare in the Digital Economy*, preprint, 2023.
- [28] Starosta P., *Kapitał społeczny w kontekście współdziałania*, [w:] *Problemy społeczne. Trwałość i zmienność w dynamicznej rzeczywistości. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jolanty Grotowskiej-Leder*, red. A. Kacprzak, M. Gońda, I. Kudlińska-Chróścicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.
- [29] Szczepanowski R. et al., *Zaufanie do organizacji. Polska wersja narzędzia kwestionariuszowego do badania firm i instytucji*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2022.
- [30] Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- [31] Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.

- [32] Tomaszuk A., *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów z sektora budownictwa województwa podlaskiego*, „Economics and Management” 2013, 4, s. 67–81.
- [33] Trembaczowski Ł., *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2016.
- [34] Wnuk M., *Skala Zaufania do Przełożonego jako narzędzie do mierzenia zaufania do menedżerów*, „Humaniora. Czasopismo Internetowe” 2020, 31(3), s. 97–115.
- [35] Zakrzewska A., *Cechy menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- [36] Zieliński M., *Zaufanie w relacjach business-to-business: perspektywa dynamiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
- [37] Dembiński P. H., *Nie mówimy, że kryzys doprowadzi do wojny*, <https://www.rp.pl/plus-minus/art2396561-paul-h-dembinski-nie-mowmy-ze-kryzys-doprowadzi-do-wojny>, (dostęp: 4.04.2024).
- [38] McKeown G., Stanford reasercher: *This Warren Buffett story reveals the No. 1 trait hiring managers need to look for*, <https://www.cnbc.com/2021/04/27/stanford-researcher-shares-warren-buffett-story-that-reveals-top-trait-to-hire-for.html> (dostęp: 4.04.2024).
- [39] “Trust is like the air we breathe – when it’s present, nobody really notices; when it’s absent, everybody notices”, b.d., <https://quotefancy.com/quote/931507/Warren-Buffett-Trust-is-like-the-air-we-breathe-when-it-s-present-nobody-really-notices> (dostęp: 4.04.2024).
- [40] Lipiarz A., *Jak powstaje ZAUFANIE do siebie i innych?*, EUPHIRE, 2021, <https://euphire.pl/arttykul/jak-powstaje-zaufanie-do-siebie-i-innych/> (dostęp: 17.02.2024), <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/gospodarka-wspoldzielenia> (dostęp: 26.02.2024).
- [41] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <https://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/27/id/598> (dostęp: 18.03.2024).
- [42] *Różnice kulturowe: unikanie niepewności*, <https://migranciwielkopolska.caritas.pl/17-08-2020-roznice-kulturowe-unikanie-niepewnosci/> (dostęp: 6.03.2024).
- [43] Junik A., *Zaufanie jako wartość społeczna*, <https://publicystyka.ngo.pl/zaufanie-jako-wartosc-spoieczna> (dostęp: 13.03.2024).
- [44] *Dlaczego kultura organizacyjna jest ważna?*, <https://www.youtube.com/watch?v=7EhLIYHP5nc> (dostęp: 11.01.2024).

9. Ocena roli postawy proaktywnej w rozwoju zawodowym pracowników na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego

Agnieszka Walczak-Skałicka

ORCID: 0000-0002-1386-2158 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Kamil Skałicki

ORCID: 0009-0007-5585-095X | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Aleksandra Kubik¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

9.1. Wprowadzenie

Realia współczesnego rynku pracy wymuszają na jego uczestnikach określone postawy, umiejętności i działania.

Według raportu *Future of Jobs 2025* kluczowe kompetencje istotne dzisiaj dla pracodawców, to²: analityczne myślenie; odporność, elastyczność i zwinność; przywództwo i wpływ społeczny; kreatywne myślenie; motywacja

¹ Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Aleksandry Kubik, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

² A. di Battista et al., *Future of Jobs Report*, World Economic Forum 2025, 35, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (dostęp: 11.04.2025).

i samoświadomość; umiejętności technologiczne; empatia i aktywne słuchanie; ciekawość i uczenie się przez całe życie; zarządzanie talentami; orientacja na usługi i obsługa klienta. Te zaś, które będą nabierać na znaczeniu, to:

- umiejętność pracy z AI i big data;
- cyberbezpieczeństwo;
- inne kompetencje technologiczne;
- kreatywne myślenie;
- odporność, elastyczność i zwinność rozumiane jako postawy społeczno-emocjonalne;
- ciekawość i uczenie się przez całe życie.

Rozwój AI i innych nowoczesnych technologii oraz wszechobecność internetu w zasadzie w każdej sferze życia prywatnego i zawodowego w kulturze zachodniej mają ogromny wpływ na kierunek tych zmian. To jednak, czy jednostki tym zmianom podążają, nie ponosząc przy tym zbyt wysokich kosztów psychicznych, zależy od posiadanych kompetencji społeczno-emocjonalnych. W obliczu przewidywań WHO w zakresie bezprecedensowego wzrostu odsetka osób cierpiących na zaburzenia psychiczne (w 2022 roku była to już co ósma osoba na globie)³ kompetencje te wydają się być jeszcze istotniejsze. Zasoby osobiste, jakimi zawiaduje jednostka, w tym jej kapitał kulturowy i społeczny⁴, są dziś źródłem nie tylko budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Dziś są przede wszystkim bazą umożliwiającą bezpieczne i satysfakcjonujące funkcjonowanie w świecie B.A.N.I.⁵, który opisuje rzeczywistość w wymiarach jej kruchości, niespokojności, nielinearności i niezrozumiałości.

W obliczu takich przemian jednostka pragnąca zapewnić sobie stabilny rozwój kariery zawodowej musi nie tylko posiadać określoną wiedzę i umiejętności

³ *Mental disorders*, b.d., <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders> (dostęp: 11.04.2025).

⁴ P. Bourdieu, *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.

⁵ S. Grabmeier, *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, 28.07.2020, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (dostęp: 18.10.2023); T. Le Roux, L.B. Sutton, *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, [w:] *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*, Ljubljana 2022, s. 86–88.

na początku swojej ścieżki. To, co wydaje się być punktem centralnym łączącym wiele z wyżej wymienionych postaw, jest orientacja przedsiębiorcza jednostki, przejawiająca się między innymi w postawie i działaniach proaktywnych, ukierunkowanych na przejmowanie kontroli nad własną ścieżką rozwoju osobistego i zawodowego wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Przestrzeń społeczno-gospodarcza, będąc dziś niezwykle trudną do przeniknięcia w kontekście przewidywań nawet niedalekiej przyszłości, pozwala jednocześnie na bardzo swobodne kształtowanie indywidualnych historii zawodowych⁶.

9.2. Postawa proaktywna i rozwój zawodowy

Proaktywność może być definiowana jako zdolność jednostki do świadomego i ukierunkowanego na realizację założonych celów antycypowania przyszłych zdarzeń.

Odbywa się to poprzez aktywne oddziaływanie na otaczającą ją środowisko materialne i społeczne. Wpływ na otoczenie i siła woli są charakterystyczne dla jednostki proaktywnej⁷. Choć każda jednostka ludzka wpływa na swoje otoczenie, jednostki określane jako proaktywne często oddziałują na grupy społeczne, w których funkcjonują, w silniejszy lub bardziej zauważalny dla tej grupy sposób. W zmiennej i niestabilnej rzeczywistości proaktywność odgrywa ważną rolę w sprawnym funkcjonowaniu jednostki. Wymaga trafnego interpretowania sygnałów pochodzących z otoczenia i podejmowania właściwych decyzji. Proaktywność to również nieustanne i aktywne analizowanie otoczenia w celu identyfikacji potencjalnych szans, możliwości i zagrożeń. Nieodłącznym elementem proaktywności jest również zmierzanie ku zmianom oraz podejmowanie różnego rodzaju inicjatyw⁸. Jednostki proaktywne magazynują zasoby i nabywają

⁶ Dla jasności wyводу autorzy pomijają oczywiste kwestie nieadekwatności tego opisu dla rzeczywistości społeczno-gospodarczej krajów funkcjonujących na innym poziomie rozwoju gospodarki czy w ramach innych systemów społeczno-kulturowych.

⁷ A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2016, s. 209.

⁸ U. Woźniak, *Proaktywność w kontekście zmian kariery zawodowej*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, 42, s. 37–46.

różne kompetencje. Potrafią także identyfikować istotne cele oraz podejmować natychmiastowe działania zorientowane na ich realizację. Niemal każde środowisko pracy wymaga dziś szybkiego reagowania, choć skala działań, jakie muszą być podejmowane w ten sposób, zależy zarówno od treści pracy, jej charakteru, jak i zakresu odpowiedzialności poszczególnych jednostek.

Niektóre podejścia akcentują ukierunkowanie zachowań proaktywnych na wzmocnienie psychiki i harmonii. Wynikająca z postawy proaktywnej zdolność do wczesnego reagowania umożliwia jednostkom zarówno prewencję potencjalnych stresorów, jak i minimalizację ich negatywnych skutków⁹. Rozpoznawanie środowiska społecznego umożliwia pozyskiwanie znacznej ilości informacji i sprzężeń zwrotnych, które budują relacje społeczne umożliwiające korzystanie ze wsparcia innych¹⁰. Korzyści mogą więc być osiągane przy ponoszeniu minimalnych kosztów psychicznych. Proaktywność wraz z otwartością i elastycznością stanowią o dojrzałości do kariery zawodowej¹¹.

Zaplanowanie, rozpoczęcie i rozwój kariery to działania o charakterze proaktywnym, prowadzące do realizacji postawionych celów i sformułowanych zadań w sferze zawodowej¹². Samodzielne kierowanie karierą jest istotnym składnikiem zachowań proaktywnych. Na skuteczne kierowanie karierą składają się: planowanie kariery, rozwój zdolności, zachowania konsultacyjne oraz zachowania w sieci interakcji społecznych. Postawa proaktywna i podejmowanie działań o takim charakterze nie mogą jednak kończyć się na zaplanowaniu i zrealizowaniu określonej sekwencji aktywności, choćby z tej przyczyny, że realia ludzkiej aktywności społecznej, zawodowej i biznesowej są dziś często trudne do przewidzenia. Proaktywność osobista musi więc być czymś więcej – musi obejmować

⁹ K. Ślebarska, *Droga do pracy: proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, s. 33.

¹⁰ P. Bourdieu, *The forms of capital*, op. cit., s. 241–258.

¹¹ A. Bańka, *Proaktywność – intencjonalne konstruowanie przyszłości i uprzedzające osiągnięcie celów personalnych przez doświadczanie codzienności*, [w:] *Szkice o ludzkim poznawaniu i odczuwaniu*, red. H. Wrona-Polańska, E. Czerniawska, L. Wrona, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN, Kraków 2009, s. 10–23.

¹² E. Krause, *Proaktywność młodzieży i jej znaczenie w edukacji wspomagającej planowanie i rozwój kariery*, [w:] *Między wychowaniem a karierą zawodową*, red. B. Jakimiuk, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 372.

również specyficzne sposoby radzenia sobie. W procesie proaktywnego radzenia sobie wyróżnić można stadia: koncentracji zasobów, skupienia uwagi, oceny początkowej oraz wysiłku włożonego w radzenie sobie i wykorzystanie sprzężenia zwrotnego¹³. Taki zakres możliwych działań obejmuje już więc nie tylko planowanie i realizowanie planu, ale również, a może przede wszystkim, przygotowanie na zbliżające się, bliżej nieokreślone trudności.

Osoby proaktywne skutecznie dostosowują własne potrzeby do wyzwań środowiska pracy, dzięki czemu mogą wpływać na poziom otrzymywanego wynagrodzenia i możliwości awansu. Są bardziej wydajne, co z kolei może prowadzić do osiągania lepszych wyników. Poszukują nowych możliwości i potencjalnych pracodawców, świadomie planując swoją karierę zawodową¹⁴. Osoby o wysokim poziomie proaktywności są również zdolne trafnie przewidywać rozwój sytuacji w środowisku pracy, przynajmniej w krótkim terminie. Osoby proaktywne zdobywają nowe kwalifikacje, aby zwiększyć swoje szanse na realizację założonych celów¹⁵. Choć cele te mogą być formułowane w każdym obszarze funkcjonowania jednostki, sfera aktywności zawodowej wydaje się istotnym polem wykorzystania zarówno postawy proaktywnej, jak i realizacji działań proaktywnych. Mogą one stanowić istotny czynnik kształtowania ścieżki zawodowej. Co więcej, sukces zawodowy może być skorelowany z proaktywną postawą jednostki. Efekt obserwowany jest zarówno w odniesieniu do wskaźników obiektywnych (np. wysokości wynagrodzenia lub awansu), jak i do subiektywnego odczuwania satysfakcji¹⁶.

¹³ A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier...*, op. cit., s. 32–37.

¹⁴ J.M. Crant, *The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents*, "Journal of Applied Psychology" 1995, 80(4), s. 532–537; S.K. Parker, C.A. Sprigg, *Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality*, "Journal of Applied Psychology" 1999, 84(6), s. 925–939; S.J. Ashford, J.S. Black, *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control*, "Journal of Applied Psychology" 1996, 81(2), s. 199–214; E.W. Morrison, *Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes*, "The Academy of Management Journal" 1993, 36(3), s. 557–589.

¹⁵ T.S. Bateman, J.M. Crant, *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior" 1993, 14(2), s. 103–118; S. Seibert, J.M. Crant, M.L. Kraimer, *Proactive Personality and Career Success*, "Journal of Applied Psychology" 1999, 84(3), s. 416–427.

¹⁶ S. Seibert, J.M. Crant, M.L. Kraimer, *Proactive Personality and Career Success...*, op. cit., s. 416–427.

Kariera zawodowa zawsze bowiem powinna być rozpatrywana właśnie w tych dwóch perspektywach – obiektywnej i subiektywnej. Osobiste aspiracje jednostki, możliwość realizacji jej systemu wartości, a także własna ocena rozwoju i osiągnięć są wyrazem wewnętrznego życia jednostki, jej samoświadomości, postrzegania świata oraz rozumienia swojego w nim miejsca. Nie zawsze subiektywne doświadczanie rozwoju ścieżki zawodowej musi pokrywać się z obiektywną jej oceną, która niewątpliwie jest przydatna z punktu widzenia organizacji oraz doskonale wpisuje się we współczesną narrację sukcesu¹⁷. Zajmowane stanowiska i sukces zawodowy nie zawsze muszą jednak stanowić źródło satysfakcji zawodowej czy spełnienia osobistego¹⁸. Jednym ze źródeł poczucia satysfakcji może być poczucie sprawczości towarzyszące postawie proaktywnej i realizowanym działaniom proaktywnym, nawet jeśli nie zawsze kończą się one pełnym sukcesem¹⁹.

Rozwój zawodowy może być analizowany z perspektywy procesowej jako przemiany świadomości jednostki, które kształtują się w dynamicznych interakcjach podmiotowo-przedmiotowych ukierunkowanych na znalezienie indywidualnej roli zawodowej jednostki. Proces ten ma charakter twórczy, a jego wpływ modyfikuje zarówno jednostkę, jak i jej otoczenie materialne, kulturowe i społeczne²⁰. Rozwój zawodowy jest uzależniony od czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Proces ten jest długotrwały, posiada kierunek, a zmiany zachodzące w jego ramach mają charakter jakościowy i ilościowy. Kluczowe dla rozwoju zawodowego są cele długoterminowe, które ukierunkowują krótkoterminowe działania, starania i zadania. Zbierane w trakcie procesu doświadczenia i napotkane problemy stanowią elementy

¹⁷ A. Walczak-Skałeczka, *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2020, s. 147, <http://bc.umcs.pl/dlibra/publication/49858/edition/46152/content> (dostęp: 10.04.2025).

¹⁸ E. Podoska-Filipowicz, *Rozwój zawodowy czy kariera zawodowa*, [w:] *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, IBE, ITE-PIB, Warszawa-Radom 2008, s. 164.

¹⁹ L. Myszk-Strychalska, *Proaktywność versus poczucie skuteczności w procesie konstruowania kariery przez młodzież*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja” 2020, 17(1), s. 147–162.

²⁰ K.M. Czarnecki, *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas dawnej Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu: Pedagogika” 2007, 2, s. 37–50.

nabywanych kompetencji w różnych obszarach. Rozwój zawodowy wymaga zdolności identyfikowania przeszkód oraz gotowości do szukania rozwiązań²¹.

Rozwój zawodowy może trwać przez całe życie człowieka, podobnie jak inne zmiany w świadomości i zachowaniu. Można więc na rozwój zawodowy patrzeć jak na specyficzny obszar rozwoju osobistego jednostki. Spostrzeżenie to jest o tyle istotne, że dzisiejszy rynek pracy coraz częściej wymaga zmian i dostosowywania się w zakresie kompetencji jednostki²². Co więcej, w sferze społeczno-kulturowej, a niejednokrotnie również w postrzeganiu jednostki, życie zawodowe stanowi jeden z centralnych wątków historii życia. Tadeusz Aleksander stwierdza, że „rozwój zawodowy jest trudny do naukowego opisu. Ma on wymiar interdyscyplinarny: biologiczny, fizjologiczny, psychologiczny, socjologiczny, filozoficzny (moralny), ergonomiczny i pedagogiczny. W związku z tym jest możliwy dopiero przy zastosowaniu wielu opcji metodologicznych i licznych punktów widzenia”²³.

Podejście skoncentrowane na ujmowaniu rozwoju zawodowego jako kompetencji indywidualnej zwraca uwagę na zróżnicowanie zdolności do rozwoju zawodowego pomiędzy jednostkami. Umiejętności rozwijane są zarówno w zakresie osobistym, jak i zawodowym, i trudno oddzielić od siebie efekty takich zmian na poszczególne sfery życia jednostki. Nabywane kompetencje pozwalają przezwycięzać coraz to nowe i bardziej skomplikowane wyzwania podczas wykonywania zawodowych obowiązków, a to prowadzi do dalszego poszerzania kompetencji i kumulowania zasobów wiedzy i doświadczenia²⁴.

Postawa proaktywna wydaje się jednym z istotniejszych czynników wewnętrznych wpływających na możliwości oraz ostateczną realizację ścieżki rozwoju i kariery zawodowej. Biorąc pod uwagę zmienność rynku pracy, przestrzeni społeczno-gospodarczej i technologicznej, wydaje się konieczne stałe monitorowanie współzależności działań podejmowanych przez pracowników

²¹ C. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015, s. 11–32.

²² A. Di Battista et al., *Future of Jobs Report...*, op. cit., s. 41.

²³ T. Aleksander, *Okresy i główne formy rozwoju zawodowego człowieka*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2001, 8, s. 60.

²⁴ Z. Wołk, *Rozwój zawodowy na tle życia: życie człowieka jako proces rozwojowy*, „Problemy Profesjologii” 2005, 1, s. 35–47.

i ich efektów. To bowiem, co wczoraj stanowiło podstawę myślenia o ludzkiej aktywności w sferze zawodowej, nie musi być równie trafne jutro.

9.3. Założenia metodyczne badań

Rozwój zawodowy może być związany z postawą proaktywną pracownika, jego świadomym i celowym działaniem. Choć nie wolno nie doceniać wagi przypadku w indywidualnych historiach sukcesu czy sukcesach wielu organizacji²⁵, warto obserwować czynniki poddające się kształtowaniu i wpływowi aktywności jednostki. Zakres działań, jaki podejmuje jednostka w ramach kształtowania swojej ścieżki zawodowej, ich intensywność i celowość wydają się iść w parze z orientacją przedsiębiorczą, której jednym z wymiarów jest proaktywność²⁶.

Problem badawczy sformułowano więc następująco: czy istnieje związek pomiędzy postawą proaktywną a rozwojem zawodowym pracowników wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego? Przeprowadzone badania miały na celu sprawdzenie, czy pracownicy prezentują postawę proaktywną oraz jaką rolę odgrywa ona w rozwoju zawodowym pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Postawa proaktywna cechuje jedynie kilkanaście procent Polaków²⁷. Pierwszą hipotezę sformułowano więc w następujący sposób:

Hipoteza 1. Mniej niż połowa pracowników wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego uznaje się za osoby proaktywne.

Osoby wykazujące się postawą proaktywną planują swoją karierę zawodową, poszukują dla siebie nowych możliwości, również zawodowych, a także są w stanie wpływać na poziom otrzymywanego wynagrodzenia oraz ścieżkę awansową²⁸. Na tej podstawie sformułowano hipotezę drugą:

²⁵ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 267–356.

²⁶ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 219–231.

²⁷ J. Santorski, G. Turniak, *Alchemia Kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005, s. 22.

²⁸ J.M. Crant, *The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents*, "Journal of Applied Psychology" 1995, 80(4), s. 532–537.

Hipoteza 2. Pracownicy wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego wykazujący postawę proaktywną są bardziej skłonni do podejmowania inicjatyw w zakresie doskonalenia swoich umiejętności zawodowych.

Świadomy i ukierunkowany wpływ jednostki na swoją przyszłą sytuację i środowisko społeczne w teraźniejszości wskazuje na jej postawę proaktywną²⁹. Świadomość związku potencjalnych efektów własnych działań stanowi więc istotny element umożliwiający takie działania. Trzecią hipotezę sformułowano więc w następujący sposób:

Hipoteza 3. Pracownicy wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego są świadomi związku, jaki zachodzi między elementami postawy proaktywnej a rozwojem zawodowym.

Na pierwszym etapie badania wykorzystano metodę wywiadu, technikę wywiadu częściowo ustrukturyzowanego. Wybór był podyktowany możliwością zadawania konkretnych pytań i pozostawieniem swobody odpowiedzi badanemu³⁰. Wywiad z jedną z pracownic był ukierunkowany na zebranie informacji o możliwościach rozwojowych, jakie przedsiębiorstwo jest w stanie zaoferować swoim pracownikom. Dane z wywiadu zostały wykorzystane przy konstruowaniu narzędzia do kolejnego etapu badań, w którym zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety internetowej (CAWI). Do budowy narzędzia badawczego, którym był kwestionariusz ankiety, wykorzystano Listę Stwierdzeń Skali i Zachowań Proaktywnych w Karierze³¹ oraz Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia³². Itemy zostały dostosowane do badanej grupy, a ich skala i forma zostały ujednolicone i dopasowane do tworzonego kwestionariusza.

²⁹ A. Bańka, *Poradnictwo transnacionalne. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006, s. 101.

³⁰ B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 101–105.

³¹ A. Bańka, *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań-Warszawa 2016, s. 38–40, http://spiapoznan.pl/ksiazka/proaktywno-a-tryby-samoregulacji.-podstawy-teoretyczne_-konstrukcja-i-analiza-czynnikowa-skali-zachowa-proaktywnych-w-karierze,38 (dostęp: 10.04.2025).

³² H. Sęk et al., *Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia. The Proactive Coping Inventory (PCI): Polish Version*, 2002, https://userpage.fu-berlin.de/~health/pol_pci.html (dostęp: 10.04.2025).

Część kwestionariusza poświęcona możliwościom rozwoju zawodowego w badanym przedsiębiorstwie została przygotowana w oparciu o przeprowadzony wywiad. W kwestionariuszu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta.

Badane przedsiębiorstwo funkcjonuje na terenie województwa lubelskiego, a jego początki sięgają lat 70. XX wieku. Przedsiębiorstwo zajmuje około 80 000 m² powierzchni, w tym magazyny, przestrzeń biurowa i produkcyjna. Zatrudnia ponad 1 000 pracowników, z czego większość stanowią pracownicy produkcyjni. Kwestionariusz ankiety został udostępniony 130 pracownikom z 15 działów, z czego otrzymano 53 kompletnie wypełnionych. Pracownicy Działu Projektu Sprzedaży stanowili 37% grupy badanych. Pozostali pochodzili z innych czternastu działów. W badaniu udział wzięły 44 kobiety i 9 mężczyzn. Rozkład wieku w grupie badanych przedstawia tabela 9.1.

Tabela 9.1. Rozkład wieku wśród grupy badanych

Przedziały wiekowe	Udział procentowy
18 do 25 lat	1,89 %
od 26 do 30 lat	11,32 %
od 31 do 40 lat	54,72 %
od 41 do 50 lat	28,30 %
powyżej 50 lat	3,77 %

Źródło: opracowanie własne.

9.4. Wyniki badań i ich analiza

Badana grupa pracowników charakteryzuje się zróżnicowanym stażem pracy (tab. 9.2). Pracownicy o krótkim stażu pracy (do 2 lat) stanowili 20,75% grupy badanych, podobnie jak osoby ze stażem w przedziale 6–10 lat. Największą grupę stanowiły osoby zatrudnione od 2 do 5 lat – 24,53%. Nieco mniej liczną, ale nadal znaczącą liczebnie grupą w próbie były osoby o stażu pracy od 11 do 15 lat. Stanowiły one 18,87% osób badanych. Osoby ze stażem pracy w przedziale 16–20 lat stanowiły 9,43% osób badanych, a te pracujące w badanej organizacji ponad 20 lat – jedynie 5,66%.

Tabela 9.2. Rozkład stażu pracy wśród badanych

Staż pracy w badanej organizacji	Udział procentowy
do 2 lat	20,75 %
od 2 do 5 lat	24,53 %
od 6 do 10 lat	20,75 %
od 11 do 15 lat	18,87 %
od 16 do 20 lat	9,43 %
powyżej 20 lat	5,66 %

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład stanowisk w badanej próbie zaprezentowany jest w tabeli 9.3. Pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze i specjalistyczne stanowili najwyższy odsetek – odpowiednio 32,08% oraz 33,96%. Pracownicy na stanowiskach administracyjnych lub pomocniczych stanowili 16,98% grupy badanych, zaś ci na stanowiskach dozoru i kontroli – 15,09%. Zdecydowanie najmniej licznie reprezentowana była grupa pracowników na stanowiskach obsługi urządzeń technicznych – 1,89%.

Tabela 9.3. Rozkład zajmowanych stanowisk przez osoby badane

Kategoria zajmowanego stanowiska	Udział procentowy
Stanowisko kierownicze	32,08 %
Stanowisko dozoru i kontroli	15,09 %
Stanowisko specjalisty	33,96 %
Stanowisko administracyjne lub pomocnicze	16,98 %
Stanowisko obsługi urządzeń technicznych	1,89 %

Źródło: opracowanie własne.

Badani zostali zapytani, które z kolei stanowisko zajmują obecnie w badanej organizacji (tab. 9.4). Dla dużej grupy było to ich pierwsze stanowisko – 32,08% – lub drugie stanowisko – 39,62%. Pozostałe osoby zajmowały trzecie z kolei stanowisko w tej organizacji – 16,98%, czwarte – 9,43%, a nawet piąte – 1,89%. W odniesieniu do stażu pracy oraz charakteru stanowisk można przypuszczać, że osoby pracujące dłużej czas w organizacji mają możliwość zmiany zajmowanego stanowiska oraz że organizacja jest na tyle duża i elastyczna, iż jest w stanie takie możliwości pracownikom zapewnić.

Tabela 9.4. Liczba zajmowanych dotychczas stanowisk w organizacji (wraz z aktualnym)

Liczba dotychczasowych stanowisk	Udział procentowy
1 (pierwsze stanowisko)	32,08 %
2 (drugie stanowisko)	39,62 %
3 (trzecie stanowisko)	16,98 %
4 (czwarte stanowisko)	9,43 %
5 (piąte stanowisko)	1,89 %

Źródło: opracowanie własne.

Zmiana stanowisk dla części osób była wynikiem ich własnych starań. Trzydzieści cztery osoby (64,15%) spośród badanych zmieniły stanowisko w wyniku awansu, z czego 21 osób świadomie do niego dążyło. Wynika z tego, że 39,6% osób intencjonalnie podejmowało działania na rzecz rozwoju kariery zawodowej, co należy uznać za działanie proaktywne.

Badani zostali poproszeni o dokonanie samooceny w zakresie rozwoju zawodowego (tab. 9.5). Najwyższą średnią ocenę – 4,72 – oraz jednocześnie niemal najniższe odchylenie standardowe – 0,601 – uzyskało stwierdzenie „Uważam za istotne uczestniczenie w szkoleniach dających możliwość poszerzenia kompetencji”. Badani prezentowali wysoką świadomość znaczenia szkoleń, na których mogą rozwijać swoje kompetencje, i wykazywali dużą zgodność w tym obszarze. Najniższe średnie wskazania przypadły samodzielnemu poszukiwaniu interesujących szkoleń i kursów, a także zgłaszaniu przełożonym chęci wzięcia w nich udziału – 3,45. Jednocześnie wysokie odchylenie standardowe wskazuje na niejednorodność badanych w tych obszarach, odpowiednio – 1,449 i 1,539.

Tabela 9.5. Samoocena badanych w zakresie rozwoju zawodowego

Wyszczególnienie	M	SD
Jestem zadowolony/a z zajmowanej w firmie pozycji	4,43	0,797
Uważam za istotne uczestniczenie w szkoleniach dających możliwość poszerzenia kompetencji	4,72	0,601
Sam/a szukam interesujących szkoleń i kursów	3,45	1,449
Z biegiem czasu pracy w firmie zauważyłem/am rozwój moich kompetencji	4,60	0,599
Uczestniczę w szkoleniach organizowanych przez firmę	3,91	1,431
Zgłaszam przełożonym chęć udziału w szkoleniach/kursach	3,45	1,539
Angażuję się w projekty mające miejsce w firmie	3,79	1,446
Interesuję się nowinkami technologicznymi pojawiającymi się w firmie	3,94	1,216
Rozwój zawodowy odgrywa istotną rolę w moim życiu	4,23	1,050
W wolnym czasie staram się zgłębiać swoją wiedzę zawodową i zwiększać swoje kompetencje	3,79	1,335

Źródło: opracowanie własne.

Badani dokonali samooceny w zakresie przejawianych postaw proaktywnych (tab. 9.6). Najwyższą średnią ocenę uzyskało ukierunkowanie na zorganizowanie – 4,64; jednocześnie niski wynik odchylenia standardowego świadczy o niewielkim zróżnicowaniu odpowiedzi wśród badanych osób – 0,653. Badani uznali, że motywujące w niektórych sytuacjach działanie stresu trudno umieścić w zakresie występujących u nich postaw proaktywnych (średnia ocena wyniosła tu 3,68), choć zauważalne jest również duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi jednostkami (odchylenie standardowe – 1,123). Warto zauważyć, że pomimo ogólnej samooceny badanej grupy w zakresie proaktywności na poziomie 4,26 to właśnie podejmowanie inicjatywy w zakresie samorozwoju uzyskało tak niskie wskazania.

Tabela 9.6. Samoocena badanych w zakresie zachowań proaktywnych w pracy

Wyszczególnienie	M	SD
Należę do osób, które przejmują inicjatywę	4,02	0,930
Uważam, że zmiany w życiu są potrzebne	4,38	0,686
Lubię być dobrze zorganizowany/a	4,64	0,653
Stres działa na mnie motywująco	3,68	1,123
Moje decyzje często okazują się trafne	4,28	0,662
Chętnie wykorzystuję okazję do pozyskiwania nowych umiejętności	4,49	0,608
Stale wypatruję szans na rozwijanie moich kompetencji	4,13	0,856
Doskonałę umiejętności zawodowe, aby uchronić się przed bezrobociem	4,02	1,028
Lubię wyzwania i pokonywanie przeszkód	4,21	0,927
Zamiast działać pod wpływem impulsu zwykle obmyślam różne sposoby rozwiązania problemu	4,17	0,826
Rozpatruję w myślach wiele różnych scenariuszy, aby przygotować się na różne możliwe rezultaty	4,47	0,775
Rozmowy z innymi mogą być bardzo pomocne, gdyż ukazują problem z innej perspektywy	4,60	0,817
Zmieniam przeszkody w pozytywne doświadczenia	4,06	0,842
Czuję ekscytację, kiedy obserwuję, jak moje pomysły stają się rzeczywistością	4,51	0,846

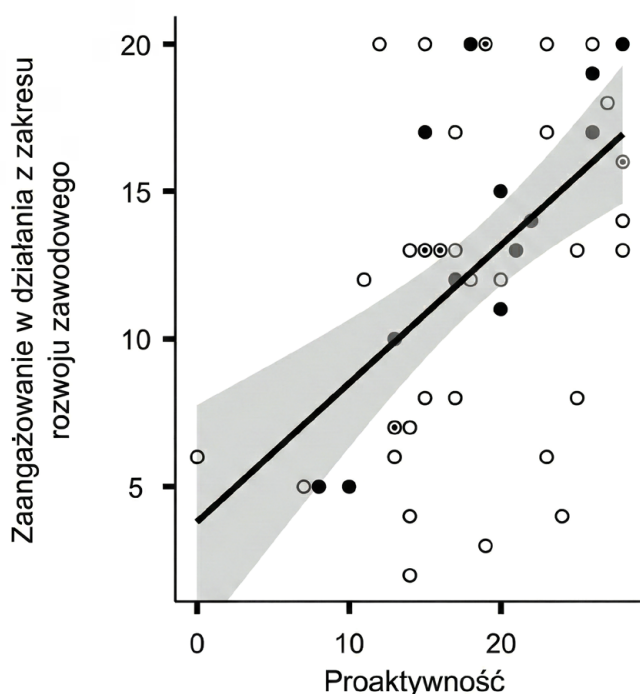
Źródło: opracowanie własne.

Dla wyznaczenia zależności pomiędzy zagregowanymi pytaniami użyto współczynnika korelacji Pearsona. Analizę siły zależności przeprowadzono na podstawie skali Cohena, odpowiedniej dla nauk społecznych. Wartość bezwzględna współczynnika korelacji Pearsona poniżej 0,1 oznacza brak efektu, od 0,1 do 0,3 – słabą siłę efektu, a od 0,3 do 0,5 – umiarkowaną siłę, od 0,5 do 1 silny efekt (korelację).

Weryfikacja hipotezy H1: Za próg wyznaczający proaktywność jednostki uznano średnią z ocen w bloku dotyczącym proaktywności powyżej 4,0. Najniższa średnia wyniosła 2,29, a najwyższa – 5,0. Liczba osób, które uzyskały średnią powyżej 4,0, wynosi 39, co stanowi 73,58% grupy badanych. Hipotezę H1 należy więc odrzucić.

Weryfikacja hipotezy H2: W celu znalezienia zależności pomiędzy postawą proaktywną a działaniami podejmowanymi w zakresie rozwoju zawodowego dokonano rangowania odpowiedzi w odpowiednich blokach. W obu przypadkach przyjęto 0 pkt dla odpowiedzi 1, 2 oraz 3; 1 pkt dla odpowiedzi

4 oraz 2 pkt dla odpowiedzi 5. Maksymalna suma pkt na skali proaktywności wyniosła 28 pkt, zaś na skali rozwoju zawodowego – 20 pkt. Dla powyższych wskaźników wyznaczono współczynnik korelacji Pearsona, który wyniósł $r = 0,547$. W skali Cohena, używanej w naukach społecznych, jest to korelacja wysoka. Wyższy poziom proaktywności wśród osób badanych współwystępuje z wyższym zaangażowaniem w działania z zakresu rozwoju zawodowego. Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy H2. Zależność pomiędzy poziomem proaktywności a zaangażowaniem w działania z zakresu rozwoju zawodowego prezentuje rycina 9.1.



Rycina 9.1. Zależność pomiędzy poziomem proaktywności i zaangażowaniem w działania z zakresu rozwoju zawodowego

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy H3: W celu zbadania poziomu świadomości powiązania pomiędzy własnymi proaktywnymi działaniami a rozwojem zawodowym zadano w kwestionariuszu stosowne pytanie. Poziom świadomości w badanej grupie określono na podstawie średniej ze wskazań na 5-stopniowej

skali, która wyniosła 4,21, przy odchyleniu standardowym – 0,817. Osoby badane wykazują więc świadomość powiązania pomiędzy własnymi proaktywnymi działaniami a rozwojem zawodowym. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H3.

9.5. Podsumowanie

Postawa proaktywna jest zarówno składnikiem długofalowych strategii radzenia sobie, jak i działań korygujących zachowanie, aktywowanych przez sytuacje wywołujące stres u jednostki. Jest to również źródło strategii prewencyjnych, mających na celu uchronienie jednostki przed zdarzeniami w trudnym do przewidzenia otoczeniu³³.

Świadomość uczestników rynku pracy na temat powiązania ich własnej aktywności i odpowiedzialności za podejmowanie działań w zakresie kształtowania ścieżki zawodowej jest dziś wysoka, co potwierdzają zarówno prezentowane badania, jak i wcześniejsze ustalenia³⁴. Wnioski z prezentowanego badania nie mogą być uogólniane poza ramy działania przedsiębiorstwa, to, co jednak wydaje się interesujące, to poziom samooceny pracowników w zakresie proaktywności. Jeśli przyjąć szacunki o kilkunastoprocentowej średniej dla kraju³⁵, to w przyszłości warto dokonać również oceny postaw i zachowań proaktywnych z perspektywy zewnętrznej, np. z punktu widzenia przełożonego lub członków zespołu. Z drugiej jednak strony kultura organizacyjna

³³ A. Bańka, *Intencjonalne konstruowanie przyszłości i wyprzedzające realizowanie celów: walidacja Skali Proaktywności Ogólnej*, „Czasopismo Psychologiczne” 2015, 21(1), s. 97–115.

³⁴ B. White, *The career development of successful women*, “Women in Management Review” 1995, 10(3), s. 4–15; A. Smolbik-Jęczmień, *Postawy i zachowania pracowników w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Nauki o Zarządzaniu” 2010, 4(137), s. 274–285; K.S. Lyness, D.E. Thompson, *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?*, “Journal of Applied Psychology” 2000, 85(1), s. 86–101.

³⁵ J. Santorski, G. Turniak, *Alchemia Kariery...*, op. cit., s. 22.

współtworzona przez jednostki proaktywne będzie przyciągać więcej osób o takim profilu³⁶.

Społeczny wymiar współczesnego rynku pracy nierozdzielnie związany jest z jednej strony z narastającymi kryzysami tożsamości osobistej i zawodowej oraz lękami egzystencjalnymi. Z drugiej jednak strony jednostka ma dziś, przynajmniej w szeroko rozumianej zachodniej kulturze, dużą dozę wolności w decydowaniu o własnej ścieżce rozwoju osobistego i zawodowego³⁷. Jednym ze skutecznych narzędzi umożliwiających podążanie tą ścieżką jest niewątpliwie postawa proaktywna. Mając bowiem na wyciągnięcie ręki najrozmaitsze możliwości, trzeba chcieć i umieć po nie sięgnąć. W obliczu zaś pogłębiających się problemów natury psychicznej niemal każdej grupy społecznej każda postawa pozwalająca koszty psychiczne jednostek obniżać warta jest ciągłego badania i rozwijania. Postawa proaktywna jest jedną z nich.

Bibliografia

- [1] Aleksander T., *Okresy i główne formy rozwoju zawodowego człowieka*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 2001, 8, s. 59–88.
- [2] Ashford S.J., Black J.S., *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control*, „Journal of Applied Psychology” 1996, 81(2), s. 199–214.
- [3] Bańka A., *Poradnictwo transnacionalne. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2006.
- [4] Bańka A., *Proaktywność – intencjonalne konstruowanie przyszłości i uprzedzające osiągnięcie celów personalnych przez doświadczanie codzienności*, [w:] *Szkice o ludzkim poznawaniu i odczuwaniu*, red. H. Wrona-Polańska, E. Czerniawska, L. Wrona, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN, Kraków 2009, s. 10–23.
- [5] Bańka A., *Intencjonalne konstruowanie przyszłości i wyprzedzające realizowanie celów: walidacja Skali Proaktywności Ogólnej*, „Czasopismo Psychologiczne Psychological Journal” 2015, 21(1), s. 97–115.
- [6] Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2016.

³⁶ I. Bednarska-Wnuk, *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2012, 26(4), s. 25–37.

³⁷ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. A. Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 34–56.

- [7] Bańka A., *Proaktywność a tryby samoregulacji. Podstawy teoretyczne, konstrukcja i analiza czynnikowa Skali Zachowań Proaktywnych w Karierze*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań–Warszawa 2016, http://spiapoznan.pl/ksiazka/proaktywno-a-tryby-samoregulacji.-podstawy-teoretyczne_-konstrukcja-i-analiza-czynnikowa-skali-zachowa-proaktywnych-w-karierze,38.
- [8] Bateman T.S., Crant J.M., *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, "Journal of Organizational Behavior" 1993, 14(2), s. 103–118.
- [9] Bednarska-Wnuk I., *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów” 2012, 26(4), s. 25–37.
- [10] Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.
- [11] Crant J.M., *The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents*, "Journal of Applied Psychology" 1995, 80(4), s. 532–537.
- [12] Czarnecki K.M., *Teoretyczne podstawy zawodowego rozwoju człowieka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas dawnej Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu: Pedagogika” 2007, 2, s. 37–50.
- [13] Di Battista A., Grayling S., Játiva X., Leopold T., Li R., Sharma S., Zahidi S., *Future of Jobs Report*, World Economic Forum 2025, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (dostęp: 11.04.2025).
- [14] Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, tłum. A. Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- [15] Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
- [16] Grabmeier S., *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, 28.07.2020, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (dostęp: 18.10.2023).
- [17] Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.
- [18] Krause E., *Proaktywność młodzieży i jej znaczenie w edukacji wspomagającej planowanie i rozwój kariery*, [w:] *Między wychowaniem a karierą zawodową*, red. B. Jakimium, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 365–387.
- [19] Le Roux T., Sutton L.B., *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, "Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?", Ljubljana 2022, s. 86–88.
- [20] Lyness K.S., Thompson D.E., *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?*, "Journal of Applied Psychology" 2000, 85(1), s. 86–101.
- [21] Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.

- [22] Morrison E.W., *Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes*, "The Academy of Management Journal" 1993, 36(3), s. 557–589.
- [23] Myszkas-Strychalska L., *Proaktywność versus poczucie skuteczności w procesie konstruowania kariery przez młodzież*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja” 2020, 17(1), s. 147–162.
- [24] Parker S.K., Sprigg C.A., *Minimizing Strain and Maximizing Learning: The Role of Job Demands, Job Control, and Proactive Personality*, "Journal of Applied Psychology" 1999, 84(6), s. 925–939.
- [25] Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
- [26] Podoska-Filipowicz E., *Rozwój zawodowy czy kariera zawodowa*, [w:] *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*, red. S.M. Kwiatkowski, IBE, ITE-PIB, Warszawa–Radom 2008, s. 161–166.
- [27] Santorski J., Turniak G., *Alchemia Kariery*, Wydawnictwo Momentum, Warszawa 2005.
- [28] Seibert S., Crant J.M., Kraimer M.L., *Proactive Personality and Career Success*, "Journal of Applied Psychology" 1999, 84(3), s. 416–427.
- [29] Sęk H., Pasikowski T., Taubert S., Greenglass E., Schwarzer R., *Kwestionariusz Reakcji na Codzienne Wydarzenia. The Proactive Coping Inventory (PCI): Polish Version*, 2002, https://userpage.fu-berlin.de/~health/pol_pci.htm (dostęp: 10.04.2025).
- [30] Smolbik-Jęczmień A., *Postawy i zachowania pracowników w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Nauki o Zarządzaniu” 2010, 4(137), s. 274–285.
- [31] Ślebarska K., *Droga do pracy: proaktywne radzenie sobie a poszukiwanie zatrudnienia i adaptacja do nowego miejsca pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017.
- [32] Walczak-Skałicka A., *Koncepcja marki osobistej w świetle wybranych teorii tożsamości narracyjnej*, Rozprawa doktorska Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2022, <http://bc.umcs.pl/dlibra/publication/49858/edition/46152/content>.
- [33] White B., *The career development of successful women*, "Women in Management Review" 1995, 10(3), s. 4–15.
- [34] Wołk Z., *Rozwój zawodowy na tle życia: życie człowieka jako proces rozwojowy*, „Problemy Profesjologii” 2005, 1, s. 35–47.
- [35] Woźniak U., *Proaktywność w kontekście zmian kariery zawodowej*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, 42, s. 37–46.
- [36] *Mental disorders*, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders> (dostęp: 11.04.2025).

10. Sztuczna inteligencja we wzmacnianiu orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw województwa lubelskiego

Karolina Ostapińska

ORCID: 0009-0006-5959-8467 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Joanna Kapeluszn¹

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

10.1. Wprowadzenie

W obecnych czasach rozwój technologii następuje niezwykle dynamicznie, co wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Aby skutecznie odnaleźć się w cyfrowej rzeczywistości, warto śledzić aktualne trendy i dostosowywać się do zmian. Szczególnie istotne jest to dla przedsiębiorców, którzy chcą osiągnąć sukces na rynku. Sztuczna inteligencja (AI) odgrywa coraz większą rolę w biznesie. Dzięki wyodrębnieniu z niej podzbioru funkcji, jakim jest generatywna sztuczna inteligencja (GenAI), przedsiębiorstwa mogą efektywniej analizować dane, automatyzować procesy i usprawniać swoje działania. Co więcej, technologie te szybko przestają

¹ Rozdział powstał na podstawie badań Studenckiego Koła Naukowego „Human Centered Management” działającego przy Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

być jedynie nowinką i znajdują zastosowanie w wielu branżach². Zdolność AI do przetwarzania języka naturalnego pozwala na prowadzenie rozmów w sposób zbliżony do ludzkiego. Ze względu na szerokie możliwości AI coraz więcej przedsiębiorstw, zarówno dużych korporacji, jak i należących do sektora MŚP, decyduje się na jej wdrażanie, co potwierdzają liczne badania³. AI może pomóc badaczom w tworzeniu nowych teorii dotyczących procesów społecznych i ekonomicznych⁴.

W związku z szybkim rozwojem tej technologii pojawia się istotne pytanie o kluczowe kierunki badań nad jej zastosowaniem w procesach wzmocnienia orientacji przedsiębiorczej jednostek gospodarczych⁵. Pierwszym ogólnodostępnym narzędziem GenAI był ChatGPT, który w 2022 roku został udostępniony przez OpenAI w darmowej wersji⁶. Pomimo swoich licznych ograniczeń i braku funkcji z płatnej, rozszerzonej wersji stał się najbardziej popularnym narzędziem opartym na AI. Dynamiczny rozwój narzędzi opartych na AI, zapoczątkowany spektakularnym sukcesem ChatGPT, wywołał ożywienie, prowadząc do powstania licznych konkurencyjnych rozwiązań. Wspomagają one badaczy w analizie danych, przyspieszają procesy badawcze oraz wspomagają odkrywanie złożonych mechanizmów rządzących rzeczywistością⁷. Wykorzystanie AI jest najczęściej kojarzone z naukami ścisłymi ze względu na rozwinięte algorytmy uczenia maszynowego. AI ma duży potencjał w stosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych

² Ministerstwo Cyfryzacji, *Raport Generatywne AI w biznesie*, 2024, s. 94, <https://www.gov.pl/web/ai/raport-generatywne-ai-w-biznesie> (dostęp: 20.02.2025).

³ E. Bielińska-Dusza, *Transformacja technologiczna przedsiębiorstw jako skutek zastosowania sztucznej inteligencji*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, 1, s. 189–208; J. Marzec, J. Olszowy, *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie*, [w:] *Transformacja finansów i ekonomii: wyzwania i szanse*, red. J. Olszowy, Ł. Jabłoński, Wydawnictwo ArchaeGraph, Łódź 2024, s. 11–16.

⁴ R. Xu, Y. Sun, M. Ren, S. Guo, R. Pan, H. Lin, L. Sun, X. Han, *AI for Social Science and Social Science of AI: A Survey*, „Information Processing & Management” 2024, vol. 61, s. 5.

⁵ W. Czemieli-Grzybowska, *Trendy rozwoju zrównoważonej przedsiębiorczości technologicznej opartej na sztucznej inteligencji*, „Akademia Zarządzania” 2023, 4, s. 126.

⁶ A. Parysz, *Czym jest ChatGPT?*, Platforma cyberbezpieczeństwa, <https://platformacyberbezpieczenstwa.pl/aktualnosci/czym-jest-chatgpt/> (dostęp: 09.02.2025).

⁷ Ośrodek Przetwarzania Informacji–Państwowy Instytut Badawczy, *Rozwój sztucznej inteligencji w sektorze nauki w Polsce*, Warszawa 2024, s. 2–3, <https://www.sztuczna3teligencja.org.pl/wp-content/uploads/2019/08/Badacze-SI-i-ich-publikacje-11-08-2019.pdf> (dostęp: 20.02.2025).

w badaniach prowadzonych także w naukach społecznych i humanistycznych⁸. Oznacza to, że pomimo trudności obszary te nie pozostaną w przyszłości wyłączone z nurtu postępu technologicznego, gdyż potencjał AI do redefiniowania metod badawczych i interpretacyjnych w tych dziedzinach jest znaczący⁹. Celem badań była analiza wykorzystywania narzędzi AI oraz ich roli w małych przedsiębiorstwach w kontekście wzmocnienia ich orientacji przedsiębiorczej.

10.2. Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w funkcjonowaniu jednostek gospodarczych

Przedsiębiorczość to interdyscyplinarne, obszerne pojęcie, które w dobie globalizującej się gospodarki nabiera szczególnie dużego znaczenia.

Istnieje wiele typów i rodzajów przedsiębiorczości, które można wymienić w oparciu o kryteria klasyfikacyjne, takie jak¹⁰:

- perspektywa osoby podejmującej się realizacji przedsięwzięć – przedsiębiorczość indywidualna oraz intraprzsiębiorczość;
- sposób prowadzenia działalności – przedsiębiorczość typowa oraz innowacyjna;
- użyteczność dla społeczeństwa – przedsiębiorczość społecznie obojętna, egoistyczna oraz patologiczna;
- specyficzne cechy przedsiębiorczości – przedsiębiorczość rodzinna, intelektualna, akademicka, internetowa oraz inne;
- miejsce realizacji działań przedsiębiorczych – przedsiębiorczość lokalna, regionalna oraz międzynarodowa;
- motywy podejmowania działalności gospodarczej – przedsiębiorczość zorientowana na wykorzystywanie szans oraz wymuszona.

⁸ A. Fabijańska, *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w nauce – raport SAPEA*, Blog Politechniki Łódzkiej, 2024, <https://blog.p.lodz.pl/komentarze/wykorzystanie-sztucznej-inteligencji-w-nauce-raport-sapea> (dostęp: 20.02.2025).

⁹ F. Nalaskowski, *Prace naukowe pisane przez sztuczną inteligencję. Oszustwo czy szansa*, „Studia z Teorii Wychowania” 2023, 1, s. 167–169.

¹⁰ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 75.

W literaturze przedmiotu najczęściej omawiane są typy przedsiębiorczości ze względu na kryterium osoby podejmującej działania przedsiębiorcze¹¹. Przedsiębiorczość indywidualna odnosi się do osoby samodzielnie prowadzącej działalność gospodarczą. W przedsiębiorczości indywidualnej skupiamy się na jednostce, która prowadzi działalność gospodarczą oraz jest odpowiedzialna za wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można wymienić wiele typów osób, które podejmują się prowadzenia działalności gospodarczej w perspektywie indywidualnej. Przedsiębiorcy klasyczni, którzy są zarówno założycielami, jak i głównymi beneficjentami swojej działalności. Innym podejściem w przedsiębiorczości indywidualnej jest nastawienie na realizację swoich pasji, wizji oraz marzeń, które umożliwią zgromadzenie wystarczającej liczby środków dla zapewnienia bytu na odpowiednim poziomie życia¹².

Intraprzedsiębiorczość oznacza przedsiębiorcze postawy pracowników przedsiębiorstw. Perspektywa organizacyjna odnosi się do całego przedsiębiorstwa, w tym do pracowników. Rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej wymaga aktywnych i twórczych działań. Do najważniejszych działań menedżerów można zaliczyć tworzenie wizji organizacji oraz strategii, która umożliwi wprowadzanie koniecznych zmian na rzecz jej osiągnięcia. Ponadto w przedsiębiorczości organizacyjnej ważne jest tworzenie kreatywnych zespołów, w których przykładą się szczególną dbałość do relacji opartych na zaufaniu, szacunku i lojalności wobec wszystkich członków przedsiębiorstwa.

Orientacja przedsiębiorcza to idea, która obejmuje zestaw oddzielnych, lecz połączonych ze sobą zachowań posiadających cechy innowacyjności, proaktywności, agresywnej konkurencyjności, podejmowania ryzyka oraz autonomii¹³.

¹¹ A. Gawęł, *Atrybuty przedsiębiorczości – orientacja przedsiębiorcza oraz jej konstrukty i wymiary*, [w:] *Przedsiębiorczość. Tom 2*, red. W. Pasierbek, K. Wach, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum, Kraków 2023, s. 31.

¹² E. Mieszajkina, M. Sobka, *Aktywność przedsiębiorcza w rozwoju ludzi i organizacji* [w:] *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Politechnika Lubelska, Lublin 2023, s. 11–15.

¹³ J.A. Pearce, D.A. Fritz, P.S. Davis, *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, 34(1), s. 219.

Pierwszym wymiarem jest skłonność do podejmowania ryzyka. Innymi słowy oznacza to gotowość menedżerów do inwestowania znacznych zasobów w przedsięwzięcia obarczone niepewnością, które mogą wiązać się z możliwością poniesienia strat. Takie działania obejmują najczęściej aktywność w nieznanych obszarach biznesowych¹⁴. Przedsiębiorstwa podejmują ryzykowne działania w celu wykorzystania rynkowej niepewności i niestabilności na swoją korzyść. Ich decyzje opierają się na racjonalnej analizie potencjalnych zysków oraz uwzględnieniu możliwych zagrożeń¹⁵.

Wymiar innowacyjności to gotowość do eksperymentowania i podejmowania kreatywnych działań, mających na celu doskonalenie nie tylko produktów i procesów, ale także wdrażanie nowoczesnych technologii. Przejawia się w dążeniu do tworzenia innowacyjnych dóbr, usług oraz wdrażania nowych modeli biznesowych. Do tej kategorii działań należą procesy twórczej destrukcji, czyli zastępowania dotychczasowych rozwiązań nowymi, wspieranie innowacyjnych pomysłów, wychodzenie poza utarte schematy oraz eksperymentowanie z produktami i technologiami w celu ich doskonalenia oraz zwiększenia efektywności¹⁶.

Proaktywność jest wymiarem, który oznacza inicjowanie nowych przedsięwzięć na istniejących lub nowych rynkach, rozwijanie kluczowych kompetencji organizacji oraz utrzymywanie jej w gotowości do wykorzystania nadarzających się okazji. Jej celem jest wyprzedzanie konkurencji i szybkie dostosowywanie się do dynamicznie zmieniających się trendów rynkowych. Proaktywna organizacja często odgrywa rolę lidera w swojej branży, nie tylko reagując na działania konkurencji, ale również aktywnie wpływając na otoczenie rynkowe, aby osiągać strategiczne korzyści. Ważne jest również strategiczne wycofywanie się z działań znajdujących się w fazie dojrzałości lub schyłku cyklu życia¹⁷.

¹⁴ D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość akademicka – istota, znaczenie, uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2023, s. 53.

¹⁵ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 223.

¹⁶ D. Łochnicka, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 54.

¹⁷ M. Suder, *Orientacja przedsiębiorcza w różnych warunkach rynkowych*, „Przegląd Organizacji” 2022, 11, s. 13–18.

Przedsiębiorstwa wykazujące agresywne podejście do konkurencji dążą do wyraźnego pokonania rywali, a nawet ich eliminacji z rynku. Kluczowe decyzje strategiczne w takich organizacjach wiążą się z przeznaczeniem zasobów na działania mające zapewnić przewagę. Ich działania skupiają się na stawianiu konkurencji wyzwań, wzmacnianiu pozycji rynkowej i poszukiwaniu niekonwencjonalnych rozwiązań. Wyróżniają się także umiejętnością szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe oraz dążeniem do kreowania nowych trendów, zamiast jedynie podążania za nimi¹⁸.

Autonomia jest wymiarem, który może przejawiać się w niezależnych działaniach i samodzielnym wdrażaniu pomysłów oraz wizji przez przedsiębiorcę. Charakteryzuje ich również determinacja do pełnej realizacji swoich zamierzeń. Obejmuje umiejętność niezależnego poszukiwania szans oraz skutecznego kierowania własnym rozwojem. W organizacjach autonomiczne działania często wykraczają poza sztywne ramy strukturalne, co pozwala na dynamiczne dostosowanie się do zmieniających się warunków i kontekstu działania¹⁹.

W małych przedsiębiorstwach orientacja przedsiębiorcza jest istotnym aspektem prawidłowego funkcjonowania na rynku. Mali przedsiębiorcy zmuszeni są do identyfikowania i wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych oraz wprowadzania innowacji. Ważne jest również skuteczne pozyskiwanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorstw oraz umiejętność tworzenia i zarządzania zespołem. Sektor MŚP w Polsce wytwarza blisko połowę PKB (45,3%), co świadczy o jego istotnym wkładzie w rozwój gospodarczy kraju. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej inwestują w nowoczesne technologie i rozwiązania, które mogą zwiększyć ich konkurencyjność na rynku krajowym i międzynarodowym. Cyfryzacja to jeden z kluczowych obszarów, w którym polskie małe przedsiębiorstwa dokonały znaczących postępów²⁰.

¹⁸ E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze...*, op. cit., s. 224.

¹⁹ M. Suder, *Orientacja przedsiębiorcza...*, op. cit., s. 19–23.

²⁰ PARP, Grupa PFR, *Podsumowanie raportu PARP o stanie sektora MŚP w Polsce w 2024*, https://fips.pl/podsumowanie-raportu-parp-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2024/?utm_source (dostęp: 07.02.2025).

10.3. Sztuczna inteligencja: wsparcie dla nowoczesnego przedsiębiorstwa

AI może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu globalnej gospodarki. Przedsiębiorstwa wdrażające inteligentne technologie często doświadczają wzrostu produktywności, który może skutkować zwiększonym popytem na pracę oraz wzrostem wynagrodzeń zatrudnionych pracowników. Z kolei w podmiotach gospodarczych, których pracownicy nie dysponują odpowiednimi kompetencjami związanymi z obsługą inteligentnych systemów i oprogramowania, może dochodzić do nasilenia zjawiska fluktuacji kadry²¹. Narzędzia AI odgrywają istotną rolę we wspieraniu zrównoważonego rozwoju zarówno w kontekście przedsiębiorczości indywidualnej, jak i organizacyjnej, przyczyniając się do zwiększenia innowacyjności oraz wzmacniając zdolność adaptacyjną przedsiębiorstw²².

Badania nad inteligentnymi systemami pomagają lepiej zrozumieć ich wpływ na transformację przedsiębiorstw i strategię adaptacyjną. Technologia ta staje się integralną częścią codziennego życia i działalności biznesowej. Jest postrzegana jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej i katalizator zmian²³.

Wykorzystywanie AI może odgrywać znaczącą rolę w procesach przedsiębiorczych. Rozwój zagadnień związanych z AI doprowadził do powstania wielu innowacyjnych rozwiązań, które znajdują szerokie zastosowanie w różnych sektorach gospodarki. W technologiach opartych na AI można wymienić rozwiązania takie jak²⁴:

- systemy ekspertowe;
- sieci neuronowe;
- analiza danych;
- identyfikacja mowy i treści;
- algorytmy ekonomiczne.

²¹ M. Cazzaniga, F. Jaumotte, L. Li, G. Melina, A.J. Panton, C. Pizzinelli, E.J. Rockall, M. Mendes Tavares, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, IMF Staff Discussion Notes, Washington 2024, s. 5–7.

²² W. Czemieli-Grzybowska, *Trendy rozwoju...*, op. cit., s. 127–128.

²³ E. Bielińska-Dusza, *Transformacja...*, op. cit., s. 189–194.

²⁴ K. Różanowski, *Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2007, 2, s. 112–113.

AI we współczesnych przedsiębiorstwach pobudza procesy cyfryzacji oraz może mieć wpływ na umacnianie pozycji na rynku²⁵. Jednym z krytycznych wymiarów, które należy wziąć pod uwagę, jest społeczna akceptacja sztucznej inteligencji. Stopień aprobaty może się różnić w zależności od roli zawodowej. Niektóre zawody mogą płynnie integrować dotychczasowe zadania pracowników z narzędziami AI, podczas gdy w innych można spotkać się z oporem. Współczesne trendy wykorzystywania AI obejmują stosowanie algorytmów uczenia się oraz rozwój chatbotów, które mają za zadanie usprawniać komunikację z klientem. AI ma szerokie zastosowanie w rozwoju technologii, która wzmacnia efektywność operacyjną oraz unowocześnia produkcję, co umożliwia przekształcanie fabryk w sieć inteligentnych i autonomicznych maszyn²⁶.

Przedsiębiorstwa wykorzystując narzędzia AI, posługują się generatywną sztuczną inteligencją (GenAI). GenAI ma dużą rozpiętość zastosowań – od najczęściej wykorzystywanych, takich jak generowanie obrazów, dźwięków i treści, aż po bardziej skomplikowane, takie jak tworzenie oprogramowania, generowanie syntetycznych danych czy planowanie generatywne. To ostatnie jest szczególnie ciekawe ze względu na możliwość wygenerowania kompletnej sekwencji zadań, które krok po kroku będą doprowadzały użytkownika do zamierzonego celu. Przy czym plan generatywny może zostać stworzony w oparciu o różne zmienne, które pozwolą na tworzenie wielowariantowych planów, aktualizowanych po przejściu poprzednich kroków²⁷.

GenAI jest coraz częściej wykorzystywane jako narzędzie do zdobywania przewagi konkurencyjnej oraz jako motor innowacji²⁸. Zdolność do zabezpieczania poufnych danych i wykrywania fałszywych lub nieprawdziwych

²⁵ Ministerstwo Cyfryzacji, *W drodze ku doskonałości cyfrowej. Raport końcowy z badania rynku na temat gotowości wdrożenia, poziomu wiedzy i wykorzystania nowych technologii cyfrowych w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach*, 2023, s. 15–16.

²⁶ Ł. Makowski, *Sztuczna inteligencja — nowe narzędzie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2023, 102(3), s. 36.

²⁷ K. Michalski, R. Lizut, *Generatywna sztuczna inteligencja (GenAI/AGI) – zagrożenia, wymagania i wyzwania dla bezpieczeństwa*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2023, 19, s. 298.

²⁸ Z. Ślusarczyk, *Znaczenie sztucznej inteligencji w działalności przedsiębiorstw. Podstawowe informacje*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2021, 2(33), s. 50.

informacji to kluczowe aspekty, które mogą pozwolić przedsiębiorstwom na efektywne wykorzystanie narzędzi AI. Ważne jest, aby przedsiębiorcy maksymalizowali korzyści płynące z wykorzystania samouczących się technologii, jednocześnie ograniczając potencjalne ryzyko i straty²⁹.

Przykładowe narzędzia GenAI³⁰:

- ChatGPT;
- Jasper;
- Copy.ai;
- Tableau;
- Power BI;
- Google Analytics z AI;
- LinkedIn Learning;
- HubSpot z AI;
- Miro z AI;
- HireVue;
- Pymetrics;
- Chatboty AI (np. ManyChat).

AI opiera się na zdolności systemów komputerowych do imitowania ludzkiego rozumowania, na które składa się podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów oraz uczenie się. Głównym zadaniem AI jest analiza danych, optymalizacja procesów oraz rozpoznawanie wzorców, które umożliwią przewidywanie przyszłych zdarzeń³¹.

Ponadto narzędzia sztucznej inteligencji mają swoje zastosowanie w szeregu działań mających na celu usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Część z nich odnosi się do aspektów prowadzenia działalności gospodarczej,

²⁹ F. Fui-Hoon Nah, R. Zheng, J. Cai, K. Siau, L. Chen, *Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration*, "Journal of Information Technology Case and Application Research" 2023, 25(3), s. 281.

³⁰ D. Kardela, *Sztuczna inteligencja to nie tylko ChatGPT – 30 narzędzi dla bibliotekarzy i nie tylko*, „Biuletyn EBIB” 2024, 2(213), <https://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/903> (dostęp: 07.02.2025).

³¹ Ł. Makowski, *Sztuczna inteligencja...*, op. cit., s. 42–43.

np. prognozowania poziomu inflacji, szacowania przepływów pieniężnych oraz przewidywania wskaźników giełdowych³².

10.4. Założenia metodyczne badań

Proces badawczy został podzielony na etapy, z których pierwszym był pogłębiony przegląd literatury. Następnie zdefiniowano problem badawczy: w jakim stopniu małe przedsiębiorstwa wykorzystują narzędzia AI do wzmocnienia wymiarów orientacji przedsiębiorczej?

W kolejnym etapie sformułowano cztery pytania badawcze:

1. Jakie narzędzia AI i w jakich obszarach działalności wykorzystują małe przedsiębiorstwa?
2. Jakie korzyści i efekty dostrzegają małe przedsiębiorstwa z wdrażania narzędzi AI?
3. Jakie bariery i obawy pojawiają się najczęściej przy wdrażaniu narzędzi AI przez małe przedsiębiorstwa?
4. Czy wykorzystywanie narzędzi AI sprzyja wzmocnianiu orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw?

Celem badań była analiza wykorzystywania narzędzi AI oraz roli, jaką odgrywają w procesie wzmocnienia orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw. Przyjęto cztery hipotezy badawcze:

1. Małe przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują ChatGPT w obszarze działań marketingowych.
2. Główną korzyścią z implementacji narzędzi AI w małych przedsiębiorstwach jest automatyzacja procesów biznesowych, a najważniejszym efektem – wsparcie w podejmowaniu decyzji.
3. Występujące w małych przedsiębiorstwach bariery i obawy dotyczące wdrażania narzędzi AI są związane z niewystarczającymi kompetencjami pracowników.

³² T. Jasiński, *Sztuczna inteligencja w MSP*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2010, 17, s. 167.

4. Wykorzystanie narzędzi AI w małych przedsiębiorstwach sprzyja wzmocnieniu wszystkich pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

Do weryfikacji hipotez zastosowano metodę badania sondażowego, która polega na zbieraniu danych na temat postaw i poglądów od określonej grupy respondentów, stanowiącej reprezentatywną próbę większej populacji. Metoda ta umożliwia pozyskanie dużej liczby danych do analizy w stosunkowo krótkim czasie. Charakterystyczną cechą badania sondażowego jest powtarzalność, dzięki czemu proces pozyskiwania danych przebiega według określonego schematu³³.

Techniką, jaką wykorzystano podczas zbierania danych, jest technika CAWI, czyli internetowe wywiady wspomagane komputerowo. Umożliwia dotarcie do trudno dostępnych grup, np. osób zainteresowanych konkretną tematyką. Dodatkowo daje możliwość udzielania odpowiedzi w dogodnym dla uczestników czasie³⁴. Badania zostały przeprowadzone za pomocą aplikacji Google Forms z zachowaniem pełnej anonimowości respondentów.

Na potrzeby badań skonstruowano elektroniczny kwestionariusz ankiety. Składał się on z 25 pytań dotyczących stosowania narzędzi AI w codziennych wyzwaniach biznesowych. Pytania zostały podzielone na sekcje, których kolejność wyświetlania była uzależniona od konkretnych odpowiedzi respondentów. Zastosowano pytania jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru. W pytaniach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie nie”, a 5 „zdecydowanie tak”. Badania przeprowadzono w okresie od 08.01.2025 do 20.01.2025. Wzięło w nim udział 44 właścicieli małych przedsiębiorstw. Udział w badaniu był dobrowolny. Zaproszenie do badania było dystrybuowane w grupach na platformie Facebook dedykowanych małym przedsiębiorcom. Podczas weryfikacji odrzucono trzy kwestionariusze ze względu na braki formalne. Ostatecznie do analizy zakwalifikowano 41 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy.

³³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, tłum. F. Tryl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 240–241.

³⁴ J. Przewłocka, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, red. A. Haber, M. Szałaj, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2009, s. 99–102.

Badane małe przedsiębiorstwa spełniały wszystkie kryteria określone w art. 7 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, zgodnie z którymi za małe przedsiębiorstwo uznaje się podmiot zatrudniający od dziesięciu do 49 pracowników oraz którego roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług nie przekracza dziesięć milionów euro³⁵.

Wszyscy respondenci prowadzili podmioty młodsze niż 15 lat. Reprezentowane przedsiębiorstwa funkcjonują: od mniej niż 3 lat (22 respondentów), od 3 do 8 lat (15 respondentów) oraz od 9 do 14 lat (4 respondentów).

Badane podmioty pochodziły z różnych branż. Najliczniejszą grupą były przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością usługową (23 badanych) oraz handlem (16 badanych). Większość przedsiębiorstw działa na rynku krajowym lub lokalnym.

W badaniu wzięło udział 36 mężczyzn oraz 5 kobiet. 31 badanych przedsiębiorców prowadzi swoją działalność w miastach powyżej 300 tysięcy mieszkańców, 8 w miastach od 20 do 100 tys. mieszkańców oraz po jednym respondencie z miasta od 100 do 300 tys. i miejscowości poniżej 20 tys. mieszkańców.

10.5. Wyniki badań i ich analiza

Pierwsze pytanie kwestionariusza ankiety dotyczyło wykorzystywania narzędzi AI. Twierdzącej odpowiedzi udzieliło 35 z 41 osób (85%), które zadeklarowały, że wykorzystuje narzędzia AI w swoim przedsiębiorstwie do celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Po tym pytaniu 35 respondentów kontynuowało wypełnianie ankiety, natomiast pozostałych sześć osób zakończyło udział w badaniu na tym etapie.

W celu weryfikacji hipotezy H1 respondentom zadano cztery pytania. W pierwszym z nich badani zostali poproszeni o wskazanie częstotliwości, z jaką wykorzystują narzędzia AI do celów powiązanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (tab. 10.1).

³⁵ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz. U. z 2024 poz. 236).

Tabela 10.1. Częstotliwość wykorzystania narzędzi AI przez przedsiębiorstwa

Częstotliwość	Liczba respondentów	%
Codziennie	1	3
Raz w tygodniu	2	6
2–3 razy w tygodniu	24	69
4–5 razy w tygodniu	8	23
Rzadziej niż raz w miesiącu	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Największa grupa (24 osoby, tj. 69% badanych) wskazała, że wykorzystuje narzędzia AI dwa–trzy razy w tygodniu; wskazuje to na systematyczne korzystanie z narzędzi AI w działalności gospodarczej. Żadna z osób nie zadeklarowała używania tych narzędzi rzadziej niż raz w miesiącu.

W kolejnych trzech pytaniach respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi, dlatego wyniki nie sumują się do 100%. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie narzędzi sztucznej inteligencji, które są przez nich wykorzystywane (tab. 10.2).

Tabela 10.2. Narzędzia AI wykorzystywane w przedsiębiorstwach

Narzędzia AI	Liczba odpowiedzi	%
ChatGPT	35	100
Jasper	1	3
Copy.ai	0	0
Tableau	0	0
Power BI	20	57
Google Analytics z AI	21	60
LinkedIn Learning	1	3
HubSpot z AI	0	0
Miro z AI	11	31
HireVue	0	0
Pymetrics	0	0
Chatboty AI (np. ManyChat)	6	17

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym narzędziem był ChatGPT, z którego korzystali wszyscy uczestnicy badania (35 osób). Kolejnymi narzędziami, które uzyskały najwięcej wskazań, są Google Analytics (21 badanych, tj. 60% ogólnej liczby) oraz Power BI (57%), co wskazuje na znaczenie analityki w zarządzaniu biznesem oraz wizualizacji danych. Natomiast platformę Miro z funkcjami AI wybrało 11 przedsiębiorców (31%). Na końcu zestawienia znalazły się LinkedIn oraz Jasper, z których korzystała odpowiednio jedna osoba.

Badanie wykazało również, że respondenci często łączą różne narzędzia sztucznej inteligencji w celu maksymalizacji ich potencjału. Najpopularniejszym zestawieniem okazało się połączenie ChatGPT, Power BI oraz Miro z AI, które wspiera zarówno generowanie treści, jak i wizualizację danych oraz pracę zespołową. Inne często wskazywane kombinacje to ChatGPT z Google Analytics z AI, które pozwalają na analizę danych w połączeniu z generowaniem raportów, oraz ChatGPT, Power BI i Google Analytics z AI, zapewniające kompleksowe wsparcie w zakresie analityki, wizualizacji danych i tworzenia treści.

W ostatnim pytaniu odnoszącym się do hipotezy H1 badani zostali poproszeni o wskazanie obszarów wykorzystania AI w przedsiębiorstwach reprezentowanych przez respondentów (tab. 10.3).

Tabela 10.3. Działania przedsiębiorstw, w których wykorzystywane są narzędzia AI

Działania	Liczba odpowiedzi	%
Planowanie strategii biznesowej	2	6
Generowanie treści marketingowych	18	51
Analiza rynkowa	5	14
Obsługa klienta	25	71
Analiza finansowa	6	17
Personalizacja komunikacji	4	11
Automatyzacja rutynowych czynności	17	49
Przewidywanie trendów	18	51
Monitorowanie wyników	5	14
Rozwijanie umiejętności	9	26

Źródło: opracowanie własne.

Najliczniejsza grupa badanych (25, co stanowi 71% ogólnej liczby) wskazała, że według nich najczęstszym obszarem wykorzystania AI jest obsługa klienta. Kolejnymi popularnymi zastosowaniami były generowanie treści marketingowych (51%), automatyzacja rutynowych czynności (51%) oraz przewidywanie trendów (49%). Te trzy działania przynależą do obszaru marketingu w działalności przedsiębiorstw.

W ostatnim pytaniu, odnoszącym się do hipotezy H1, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie powodów wprowadzenia narzędzi AI w swoim przedsiębiorstwie (tab. 10.4).

Tabela 10.4. Powody wprowadzenia narzędzi AI w przedsiębiorstwach

Powody	Liczba odpowiedzi	%
Ciekawość, szukanie nowych szans	20	57
Chęć zarobienia pieniędzy	15	43
Obawa przed utratą pracy	12	34
Chęć oszczędności czasu	28	80
Chęć oszczędności pieniędzy	24	69
Chęć zwiększenia wydajności i precyzji	8	23
Chęć rozwoju produktów/usług	2	6
Chęć optymalizacji zasobów	5	14

Źródło: opracowanie własne.

Głównym powodem wdrażania sztucznej inteligencji jest chęć oszczędności czasu, co wskazało 28 przedsiębiorców (80%). Kolejnym ważnym powodem jest chęć oszczędności pieniędzy, na co wskazało 24 respondentów (69%). Ciekawość i poszukiwanie nowych szans również odgrywają istotną rolę, co potwierdziło 20 osób (57%).

Analiza odpowiedzi respondentów na pytania odnoszące się do hipotezy H1 nie daje podstaw do jej odrzucenia.

Weryfikacja hipotezy H2 została przeprowadzona za pomocą dwóch pytań. Pierwsze, dotyczące korzyści, które przedsiębiorcy odnotowują w związku z wykorzystywaniem narzędzi AI (tab. 10.5) było pytaniem wielokrotnego wyboru, dlatego liczba respondentów nie daje sumy 100%.

Tabela 10.5. Korzyści wynikające z wykorzystania narzędzi AI w przedsiębiorstwach

Korzyści	Liczba odpowiedzi	%
Szybsze rozwiązywanie problemów	12	34
Zwiększenie dokładności analiz	12	34
Automatyzacja procesów biznesowych	25	71
Zmniejszenie kosztów operacyjnych	11	31
Lepsze zrozumienie potrzeb klientów	18	51
Poprawa jakości obsługi klienta	13	37

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej dostrzeganą korzyścią z wykorzystania narzędzi AI jest automatyzacja procesów, na co wskazało aż 25 respondentów (71%). Na kolejnych miejscach znalazły się lepsze zrozumienie potrzeb klientów oraz poprawa jakości obsługi klienta. Pozostałe korzyści, takie jak szybsze rozwiązywanie problemów, zwiększenie dokładności analiz i prognoz oraz zmniejszenie kosztów operacyjnych, uzyskały nieco niższe wyniki, jednak były wymieniane z podobną częstotliwością.

W drugim pytaniu, postawionym w celu weryfikacji hipotezy H2, badani zostali poproszeni o ocenę stwierdzeń odnoszących się do efektów wdrożenia narzędzi AI. Tabela 10.6 przedstawia odpowiedzi, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 5 – „zdecydowanie zgadzam się”.

Tabela 10.6. Efekty wdrożenia narzędzi AI w przedsiębiorstwach

Stwierdzenie	Ocena					Średnia ważona
	1	2	3	4	5	
Narzędzia AI pomagają mi podejmować trafniejsze decyzje biznesowe	0	4	0	8	23	4,43
Narzędzia AI szybciej i trafniej identyfikują nowe możliwości biznesowe	0	2	2	13	18	4,34
Wdrożenie narzędzi AI pozwala mi efektywniej zarządzać czasem i zasobami w moim przedsiębiorstwie	1	2	2	8	22	4,37
Narzędzia AI budują bardziej efektywne modele biznesowe	1	4	1	14	15	4,09
Narzędzia AI mają kluczowy wpływ na rozwój mojej przedsiębiorczości	1	3	1	10	20	4,29
Narzędzia AI zwiększają szanse na szybsze rozpoznawanie rynku, co może zwiększyć szanse na wykorzystanie szans	1	2	4	9	19	4,23

Stwierdzenie	Ocena					Średnia ważona
	1	2	3	4	5	
Zachęcam pracowników do wykorzystywania narzędzi AI	2	2	1	9	21	4,29
Powszechność zastosowania narzędzi AI wpływa na wysoką konkurencyjność w branży	1	2	1	15	16	4,23
Jestem w stanie ponieść ryzyko zainwestowania w nowe, nieznane narzędzie AI	0	4	2	7	22	4,34

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzeniami, z którymi respondenci najczęściej się zgadzali, są: narzędzia AI pomagają mi podejmować trafniejsze decyzje biznesowe (31 badanych; 89%), narzędzia AI szybciej i trafniej identyfikują nowe możliwości biznesowe (89%), powszechność zastosowania narzędzi AI wpływa na wysoką konkurencyjność w branży (89%), wdrożenie narzędzi AI pozwala mi efektywniej zarządzać czasem i zasobami w moim przedsiębiorstwie (30 badanych; 86%) oraz narzędzia AI mają kluczowy wpływ na rozwój mojej przedsiębiorczości (86%). Można wywnioskować, że przedsiębiorcy, którzy wykorzystują narzędzia AI, postrzegają je jako przydatne w wielu aspektach użytkowania.

Powyższe rozważania pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy H2.

W celu weryfikacji hipotezy H3 postawiono dwa pytania wielokrotnego wyboru, co powoduje, że wyniki nie sumują się do 100%. W pierwszym z nich ankietowani zostali poproszeni o wskazanie barier występujących przy wdrażaniu narzędzi AI w ich przedsiębiorstwach (tab. 10.7).

Tabela 10.7. Bariery utrudniające wdrożenie narzędzi AI w przedsiębiorstwach

Bariery	Liczba odpowiedzi	%
Wysokie koszty wdrożenia i utrzymania	14	40
Brak odpowiednich zasobów technologicznych	13	37
Ograniczona wiedza i kompetencje w zakresie AI	21	60
Problemy z integracją AI z istniejącymi systemami	14	40
Problemy dotyczące bezpieczeństwa danych	8	23
Brak jasnych regulacji prawnych	8	23
Ograniczona dostępność wsparcia technicznego	18	51

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wskazało kilka kluczowych barier utrudniających wdrażanie narzędzi sztucznej inteligencji. Najczęściej wymienianą trudnością była ograniczona wiedza i kompetencje w zakresie AI. Na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi znalazła się ograniczona dostępność wsparcia technicznego. Równocześnie problemy z integracją narzędzi z istniejącymi systemami oraz wysokie koszty wdrożenia również były istotnym wyzwaniem, wskazanym przez 14 respondentów.

W drugim pytaniu ankietowani mieli za zadanie wskazać obawy, jakie towarzyszą wdrażaniu narzędzi AI w ich przedsiębiorstwach. Obecność takich obaw może prowadzić do ograniczonego zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i pracowników w proces implementacji (tab. 10.8).

Tabela 10.8. Obawy związane z wdrażaniem AI w przedsiębiorstwach

Obawy	Liczba odpowiedzi	%
Utrata kontroli nad procesami biznesowymi	6	17
Brak dopasowania do specyfiki branży	23	66
Obawy o bezpieczeństwo danych	18	51
Trudność w zrozumieniu działania AI	16	46
Brak transparentności w podejmowaniu decyzji przez AI	17	49
Obniżenie kreatywności i zaangażowania pracowników	4	11
Generowanie wyników niespójnych z rzeczywistością	24	69

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej obaw związanych z wykorzystaniem narzędzi AI dotyczyło generowania wyników niespójnych z rzeczywistością (halucynacji AI; 24 respondentów) oraz braku dopasowania do specyfiki biznesu (23 osoby). Te odpowiedzi zdecydowanie dominowały nad pozostałymi, co sugeruje, że przedsiębiorcy przede wszystkim obawiają się niskiej wiarygodności generowanych przez AI treści oraz ich niedostosowania do potrzeb i charakteru przedsiębiorstwa. Pozostałe aspekty uzyskały niższe wyniki, jednak nadal stanowią istotne kwestie dla przedsiębiorców. Wśród nich znalazły się obawy dotyczące bezpieczeństwa danych, zbyt dużej zależności od technologii oraz trudności w zrozumieniu działania narzędzi sztucznej inteligencji.

Trzecia hipoteza została potwierdzona, ponieważ respondenci potwierdzili istnienie barier kompetencyjnych oraz obaw związanych z wdrażaniem narzędzi AI.

W celu weryfikacji hipotezy H4 ankietowanym zadano pięć pytań. W pierwszym respondenci mieli za zadanie ocenić, czy wykorzystywanie narzędzi AI sprzyja wzmocnieniu orientacji przedsiębiorczej ich przedsiębiorstw. Odpowiedzi zostały zaprezentowane w tabeli 10.9, gdzie 1 oznacza „sprzyja w minimalnym stopniu”, a 5 – „sprzyja w maksymalnym stopniu”.

Tabela 10.9. Wykorzystywanie narzędzi AI a orientacja przedsiębiorcza

Wymiar orientacji przedsiębiorczej	Ocena					Średnia ważona
	1	2	3	4	5	
Skłonność do podejmowania ryzyka	1	2	2	15	15	4,17
Autonomia	0	3	5	13	14	4,09
Innowacyjność	1	2	0	12	18	4,09
Proaktywność	1	3	1	17	13	4,09
Agresywna konkurencyjność	1	2	2	13	17	4,23

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki odnoszące się do pięciu wymiarów przedsiębiorczości, można zauważyć, że w przypadku wymienionych wymiarów uzyskano wysokie wyniki (oceny 4 i 5). Wymiary: skłonność do podejmowania ryzyka, innowacyjność, proaktywność, agresywna konkurencyjność zostały wskazane przez 30 respondentów (86%), a autonomia – przez 28 respondentów (80%). Jak wynika z przedstawionych danych, respondenci wskazali wszystkie wymiary, co może oznaczać, że według przedsiębiorców narzędzia AI mają potencjał wzmocnienia wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

Następnie respondenci zostali poproszeni o ocenę wpływu wykorzystywania narzędzi AI na każdy z pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

W pierwszej kolejności została oceniona samodzielność w podejmowaniu decyzji biznesowych w skali od 1 – „zdecydowanie nie zgadzam się”, do 5 – „zdecydowanie zgadzam się”. Pytanie odnosiło się do dwóch wymiarów orientacji przedsiębiorczej – autonomii i proaktywności. Większość respondentów (33, co stanowi 94% ogólnej liczby) zgodziła się, że korzystanie z narzędzi

AI w dużym stopniu wpływa na ich samodzielność w podejmowaniu decyzji biznesowych (oceny 4 i 5). Zaledwie dwie osoby nie były w stanie określić swojego stanowiska. Brak odpowiedzi wskazujących na brak zgody można interpretować jako dowód na to, że narzędzia AI są postrzegane jako pomocne przy wzmacnianiu wymiarów orientacji przedsiębiorczej.

W kolejnym pytaniu respondenci mieli za zadanie określić częstotliwość wykorzystania narzędzi AI do wspierania szybkiej adaptacji procesów biznesowych w skali, gdzie 1 oznaczało „nigdy”, a 5 – „bardzo często”. Pytanie nawiązywało do dwóch wymiarów orientacji przedsiębiorczej – innowacyjności i agresywnej konkurencyjności. Znacząca większość respondentów (31, tj. 89% badanych) często stosuje narzędzia oparte na AI w celu szybszej adaptacji procesów biznesowych do wymogów cyfryzacji (oceny 4 i 5). Żaden z respondentów nie odpowiedział, że nigdy nie korzystał z wyżej wymienionych rozwiązań w tym celu. Odpowiedzi „czasami” udzieliło dwóch przedsiębiorców, a „rzadko” – dwóch przedsiębiorców wykorzystujących narzędzia AI do adaptacji.

Kolejne dwa pytania były pytaniami wielokrotnego wyboru, więc liczba respondentów nie sumuje się do 100%. Pierwsze z nich odnosiło się do inwestowania w narzędzia AI. W tabeli 10.10 została przedstawiona skala opisowa, na podstawie której respondenci mieli określić swój stosunek do tego zagadnienia.

Tabela 10.10. Inwestycja w narzędzia AI w przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Liczba respondentów	%
Nie inwestujemy w narzędzia AI	0	0
Dostrzegamy konieczność, ale jeszcze nie wdrożyliśmy narzędzi AI	0	0
Zaczęliśmy planować wdrożenie narzędzi AI	3	9
Inwestujemy w narzędzia AI, gdy mamy wolne środki finansowe	28	80
Systematycznie inwestujemy w narzędzia AI	4	11

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie odnosiło się do dwóch wymiarów orientacji przedsiębiorczej – innowacyjności i skłonności do podejmowania ryzyka. Z badania wynika, że 28 osób (80%) wskazało, że inwestuje w narzędzia sztucznej inteligencji tylko wtedy, gdy posiada wolne środki finansowe. Sugeruje to, że większość

przedsiębiorstw traktuje sztuczną inteligencję jako inwestycję drugorzędną, uzależnioną od dostępności budżetu. Jednocześnie trzy osoby przyznały, że rozpoczęły planowanie wdrożenia AI, co może świadczyć o rosnącym zainteresowaniu nowoczesną technologią. Jedynie czterech badanych zadeklarowało, że inwestuje w sztuczną inteligencję w sposób systematyczny i planowany.

W ostatnim pytaniu, mającym na celu weryfikację hipotezy H4, przedsiębiorcy zostali poproszeni o wskazanie działań, które mają na celu minimalizowanie potencjalnego ryzyka przy wdrażaniu narzędzi AI.

Tabela 10.11. Działania minimalizujące ryzyko przy wdrażaniu narzędzi AI w przedsiębiorstwach

Działania	Liczba odpowiedzi	%
Korzystanie z usług specjalistów z zewnątrz	3	9
Szkolenia kadry kierowniczej w zakresie wykorzystywania narzędzi AI	9	26
Testowanie nowych narzędzi przed pełnym wprowadzeniem	3	9
Stworzenie rezerw finansowych na wypadek niepowodzenia	26	74
Ocena ryzyka i analiza korzyści przed wdrożeniem nowych narzędzi AI	18	51

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie nawiązywało do skłonności do podejmowania ryzyka i okazało się, że przedsiębiorcy decydujący się na wdrożenie narzędzi AI podejmują różne działania minimalizujące ryzyko. Najczęściej podejmowaną strategią w celu zmniejszenia ryzyka jest tworzenie rezerw finansowych na wypadek niepowodzenia, co wskazało 26 respondentów (74%). Drugim najczęściej wybieranym rozwiązaniem jest ocena ryzyka i analiza korzyści przed wdrożeniem nowych narzędzi (18, tj. 51% badanych). Wskazuje to na ostrożne podejście do innowacji oraz skupienie się na aspektach finansowych i strategicznych. Przedsiębiorcy dostrzegają potencjał sztucznej inteligencji, jednak zachowawczo podchodzą do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Odpowiedzi respondentów nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy H4. Analiza wyników wskazuje, że według przedsiębiorców narzędzia AI pozwalają na wzmacnianie wszystkich pięciu wymiarów orientacji przedsiębiorczej w małych przedsiębiorstwach.

10.6. Podsumowanie

Sztuczna inteligencja odgrywa coraz istotniejszą rolę w rozwoju przedsiębiorczości, zwłaszcza w sektorze małych przedsiębiorstw. Produkty AI stają się narzędziami wspomagającymi przedsiębiorców w zarządzaniu, automatyzacji procesów biznesowych oraz analizie danych. Narzędzia AI mają potencjał, aby stać się elementami strategii, które wpływają na innowacyjność oraz produktywność przedsiębiorstw. Jednakże, jak wynika z przeprowadzonych badań, inwestowanie w technologie AI jest kosztownym przedsięwzięciem i nie każdy przedsiębiorca się na nie decyduje³⁶.

Wyniki badań potwierdzają, że większość przedsiębiorstw regularnie wykorzystuje narzędzia AI, przede wszystkim w obszarach takich jak obsługa klienta, generowanie treści marketingowych oraz analiza rynkowa. Jednakże pomimo licznych korzyści wdrażanie sztucznej inteligencji wiąże się z istotnymi wyzwaniami. Do głównych barier należą niedostateczne kompetencje technologiczne, wysokie koszty implementacji oraz niepewność związana z bezpieczeństwem danych. Ponadto przedsiębiorcy wskazują na obawy, że narzędzia AI mogą generować wyniki niespójne z rzeczywistością lub nie będą w pełni dostosowane do specyfiki danej branży. Mimo tych wyzwań przedsiębiorcy mają wysokie oczekiwania, spodziewając się, że sztuczna inteligencja przyczyni się do redukcji kosztów operacyjnych, automatyzacji skomplikowanych procesów biznesowych oraz przyspieszenia procesów decyzyjnych.

Rezultaty przeprowadzonych badań pozwoliły na weryfikację wszystkich założonych hipotez. Jak wynika z analizy odpowiedzi respondentów, przedsiębiorcy najczęściej wykorzystują ChatGPT w obszarze działań marketingowych, takich jak obsługa klienta, generowanie treści oraz przewidywanie trendów. Ankietowani wskazali, że najczęściej występującymi przeszkodami przy wdrażaniu narzędzi AI są bariery powiązane z ograniczoną wiedzą i kompetencjami w zakresie AI. Przeprowadzone badania pozwoliły na ocenę wzmacniania wymiarów orientacji przedsiębiorczej poprzez wykorzystywanie narzędzi AI

³⁶ J. Marzec, J. Olszowy, *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie*, [w:] *Transformacja finansów i ekonomii: wyzwania i szanse*, red. J. Olszowy, Ł. Jabłoński, Wydawnictwo ArchaeGraph, Łódź 2024, s. 11–16.

w małych przedsiębiorstwach. Analiza wyników ukazuje, że wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą być umacniane przy wprowadzaniu inteligentnych technologii w wielu obszarach działalności małych jednostek. Autorki chcą kontynuować badania w obszarze wykorzystania narzędzi AI w rozwoju wymiarów orientacji przedsiębiorczej przy wykorzystaniu innych metod i technik badawczych.

Bibliografia

- [1] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, tłum. F. Tryl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [2] Bielińska-Dusza E., *Transformacja technologiczna przedsiębiorstw jako skutek zastosowania sztucznej inteligencji*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, 1, s. 189–208.
- [3] Cazzaniga M., Jaumotte F., Li L., Melina G., Panton A.J., Pizzinelli C., Rockall E.J., Mendes Tavares M., *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, IMF Staff Discussion Notes, Waszyngton 2024.
- [4] Czemieli-Grzybowska W., *Trendy rozwoju zrównoważonej przedsiębiorczości technologicznej opartej na sztucznej inteligencji*, „Akademia Zarządzania” 2023, 4, s. 126–138.
- [5] Fui-Hoon Nah F., Zheng R., Cai J., Siau K., Chen L., *Generative AI and ChatGPT: Applications, challenges, and AI-human collaboration*, “Journal of Information Technology Case and Application Research” 2023, 25(3), s. 277–304.
- [6] Gawęł A., *Atrybuty przedsiębiorczości – orientacja przedsiębiorcza oraz jej konstrukt i wymiary*, [w:] *Przedsiębiorczość. Tom 2*, red. W. Pasierbek, K. Wach, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2023.
- [7] Jasiński T., *Sztuczna inteligencja w MSP*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2010, 17, s. 164–171.
- [8] Kardela D., *Sztuczna inteligencja to nie tylko ChatGPT – 30 narzędzi dla bibliotekarzy i nie tylko*, „Biuletyn EBIB” 2024, 2(213), <https://ebibojs.pl/index.Php/ebib/article/view/903> (dostęp: 07.02.2025).
- [9] Łochnicka D., *Przedsiębiorczość akademicka – istota, znaczenie, uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2023.
- [10] Makowski Ł., *Sztuczna inteligencja — nowe narzędzie w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2023, 102(3), s. 35–49.
- [11] Marzec J., Olszowy J., *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie* [w:] *Transformacja finansów i ekonomii: wyzwania i szanse*, red. J. Olszowy, Ł. Jabłoński, Wydawnictwo ArchaeGraph, Łódź 2024.

- [12] Michalski K., Lizut R., *Generatywna sztuczna inteligencja (GenAI/AGI) – zagrożenia, wymagania i wyzwania dla bezpieczeństwa*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2023, 19, s. 297–324.
- [13] Mieszajkina E., Sobka M., *Aktywność przedsiębiorcza w rozwoju ludzi i organizacji*, [w:] *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Politechnika Lubelska, Lublin 2023.
- [14] Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
- [15] Ministerstwo Cyfryzacji, *Raport „Generatywne AI w biznesie”*, 2024, <https://www.gov.pl/web/ai/raport-generatywne-ai-w-biznesie> (dostęp: 20.02.2025).
- [16] Ministerstwo Cyfryzacji, *W drodze ku doskonałości cyfrowej. Raport końcowy z badania rynku na temat gotowości wdrożenia, poziomu wiedzy i wykorzystania nowych technologii cyfrowych w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach*, 2023.
- [17] Nalaskowski F., *Prace naukowe pisane przez sztuczną inteligencję. Oszustwo czy szansa*, „Studia z Teorii Wychowania” 2023, 1, s. 165–180.
- [18] PARP, *Podsumowanie raportu PARP o stanie sektora MŚP w Polsce w 2024*, <https://fips.pl/podsumowanie-raportu-parp-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2024/> (dostęp: 07.02.2025).
- [19] Pearce J.A., Fritz D.A., Davis P.S., *Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2010, 34(1), s. 330–340.
- [20] Przewłocka J., *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [w:] *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, red. A. Haber, M. Szałaj, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Warszawa 2009.
- [21] Różanowski K., *Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2007, 2, s. 109–135.
- [22] Suder M., *Orientacja przedsiębiorcza w różnych warunkach rynkowych*, „Przegląd Organizacji” 2022, 11, s. 13–23.
- [23] Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców* (Dz. U. z 2024 poz. 236).
- [24] Xu R., Sun Y., Ren M., Guo S., Pan R., Lin H., Sun L., Han X., *AI for Social Science and Social Science of AI: A Survey*, “Information Processing & Management” 2024, 61, s. 1–30.

11. Wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych małych przedsiębiorstw województwa lubelskiego

Agata Myśliwiecka

ORCID: 0000-0001-9543-2508 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Anna Trocewicz¹

ORCID: 0009-0009-5691-2520 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

11.1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują innowacyjnych metod generowania pomysłów na produkty lub usługi oraz wspierania kreatywności w swoich organizacjach. W tym kontekście rośnie znaczenie narzędzi sztucznej inteligencji (AI). Rozwiązania oparte na AI umożliwiają automatyzację procesów wewnętrznych, poprawę obsługi klientów oraz generowanie pomysłów na nowe produkty i usługi².

¹ Rozdział powstał na podstawie badań Studenckiego Koła Naukowego „Human Centered Management” działającego przy Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

² E. Nowakowska, J. Wilczyńska-Baraniak, P. Ciepiela, A. Miernik, *Jak polskie firmy wdrażają AI?*, EY Global, Warszawa 2024.

Obecnie małe przedsiębiorstwa powinny wykazywać się coraz większą innowacyjnością, aby utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku i odpowiadać na wymagania cyfrowych klientów. Posiadanie strony internetowej czy też korzystanie z podstawowych narzędzi informacyjno-komunikacyjnych (ang. *Information and Communication Technologies*, ICT) może już nie wystarczać. Jednym z rozwiązań pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej może być efektywne wykorzystanie sztucznej inteligencji. Przedsiębiorstwa, które wdrażają narzędzia oparte na AI, szybciej generują pomysły na produkty i usługi. Sztuczna inteligencja może też stymulować kreatywność pracowników³. W wielu przypadkach wprowadzenie AI wiąże się z dodatkowymi wyzwaniami – ograniczone zasoby finansowe, brak specjalistów oraz odpowiedniej infrastruktury technologicznej to tylko niektóre z barier, z którymi obecnie zmagają się małe podmioty gospodarcze⁴. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2022 r. ich udział w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosił 2,1%. Ponadto charakteryzują się niską aktywnością inwestycyjną. Sytuacja małych przedsiębiorstw w województwie lubelskim jest szczególnie trudna. Region ten charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników przedsiębiorczości w kraju. Dodatkowo niski poziom aktywności inwestycyjnej wskazuje na trudności w adaptacji nowoczesnych technologii⁵. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma orientacja przedsiębiorcza, która odnosi się do sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw, przejawiając się w ich podejściu do procesów strategicznych, podejmowaniu decyzji oraz postawach⁶.

³ G. Shabir, I. Trojanowska, *Accelerating Digital Growth in SMEs: AI as a Catalyst for Innovation and Efficiency*, 2024.

⁴ E. Mieszajkina, *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin 2020; E. Mieszajkina, A. Myśliwiecka, *Digital activity of Polish small enterprises*, "Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2022, 166, s. 565–579.

⁵ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2024> (dostęp: 19.03.2025).

⁶ A. Gaweł, *Atrybuty przedsiębiorczości – orientacja przedsiębiorcza oraz jej konstrukty i wymiary*, [w:] *Przedsiębiorczość*, red. W. Pasierbek, K. Wach, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2023, s. 29–46.

Kreatywność może odgrywać istotną rolę, umożliwiając generowanie nowych pomysłów i budowanie przewagi konkurencyjnej. Działania kreatywne rozumiane są w niniejszej pracy jako aktywności związane z opracowywaniem i wdrażaniem nowych pomysłów na produkty i usługi. Ich realizacja może być wspierana przez narzędzia sztucznej inteligencji, które usprawniają procesy twórcze i zwiększają efektywność działań. Celem prezentowanych badań jest ocena wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji przez małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego w działaniach kreatywnych.

11.2. Kreatywność w działalności gospodarczej

Współczesne przedsiębiorstwa mierzą się z wieloma wyzwaniami związanymi z wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań w produktach, usługach czy nawet procesach organizacyjnych. Nieustanna presja, a także ciągła rywalizacja o klientów oraz potrzeba generowania wyższych zysków wymagają rozwijania potencjału kreatywnego pracowników⁷.

Kreatywność jest sposobem myślenia, który pozwala ludziom postrzegać świat w inny niż dotychczasowy sposób. Dostrzega się ją w tworzeniu nowych pomysłów czy też w oryginalnym rozwiązywaniu problemów⁸. Jolanta Bieńkowska w swojej publikacji przeanalizowała różnorodne definicje kreatywności, z których wynika, że kreatywność jest nieodłącznym elementem procesów innowacyjnych. Wspiera ona nie tylko generowanie nowych pomysłów, ale także rozwiązywanie problemów, które pojawiają się na każdym etapie tworzenia i wdrażania innowacji. Dzięki kreatywności przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować na rynku, dostosowywać się do zmian i zaspokajać potrzeby klientów w nowatorski sposób⁹.

⁷ M. Brzeziński, A. Leszczyńska, *Kreatywność a dynamika organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2009, 1, s. 21–22.

⁸ I. Krawczyk-Sokołowska, *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe” 2018, 162, s. 56–57.

⁹ *Kreatywność w praktyce biznesowej*, red. J. Bieńkowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.

Maria Tomczyk definiuje kreatywność, odnosząc się do trzech aspektów: naukowego, artystycznego i ekonomicznego. Przejawem kreatywności naukowej jest ciekawość świata oraz nowatorskie, eksperymentalne podejście do zdobywania wiedzy. Natomiast kreatywność artystyczna opiera się na talencie i wyobraźni, które umożliwiają oryginalne tworzenie dzieł lub interpretację świata przy użyciu różnych form ekspresji. Z kolei kreatywność ekonomiczna odnosi się do powstawania nowych technologii, innowacyjnych modeli biznesowych i działań marketingowych. Według autorki proces kreatywności w kontekście ekonomicznym jest nierozzerwalnie związany z budowaniem przewagi konkurencyjnej¹⁰.

Według Ireny Zdonek oraz Damiana Zdonka kreatywność jest często utożsamiana z twórczością, ponieważ oba te pojęcia odnoszą się do procesu tworzenia czegoś nowego, oryginalnego i wartościowego¹¹. Jednak Katarzyna Szary podaje w wątpliwość stosowanie tych słów zamiennie. Autorka uważa, że każda osoba twórcza jest kreatywna, ale nie każda uznawana za kreatywną musi być twórcą¹². Daria Nikitenko uważa, że kreatywność i twórczość, choć często używane zamiennie, nie są pojęciami tożsamymi. Według niej kreatywność to zdolność polegająca na tworzeniu pionierskich pomysłów oraz rozwiązywaniu problemów w sposób innowacyjny. Jest to cecha, którą może posiadać każdy człowiek i która może przejawiać się w różnych dziedzinach życia. Z kolei twórczość to konkretna działalność, która wykorzystuje tę zdolność do stworzenia czegoś materialnego i trwałego, takiego jak dzieło sztuki, wynalazek czy inne rozwiązanie. Twórczość jest więc efektem kreatywności, gdy ta zostaje wprowadzona w życie¹³.

¹⁰ M. Tomczyk, *Determinanty wyboru kreatywnego modelu biznesowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, 110(796), s. 43–44.

¹¹ I. Zdonek, D. Zdonek, *Analiza procesu twórczego i zawodów kreatywnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, 80, s. 339–352.

¹² K. Szary, *Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, 24(1), s. 201–202.

¹³ D. Nikitenko, *Twórczość i kreatywność w rozważaniach psychologicznych i pedagogicznych ukierunkowanych na wspieranie kreatywności dziecka wczesnej edukacji (artykuł przeglądowy)*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2022, 3(44), s. 11–28.

Kreatywność w przedsiębiorstwach jest złożonym zjawiskiem, które łączy ze sobą trzy różne poziomy twórczości: indywidualny, grupowy i organizacyjny. W literaturze zostały one zdefiniowane następująco:

- *twórczość indywidualna* to proces, który angażuje zasoby jednostki w sposób dobrowolny i świadomy. To twórca decyduje, jak dużą część swoich umiejętności, doświadczeń, czasu czy energii przeznaczy na dane działanie twórcze. W tym przypadku to jednostka ma pełną kontrolę nad tym, w jaki sposób wykorzysta swoje zasoby w celu stworzenia czegoś nowego¹⁴;
- *twórczość grupowa* zależy od wykorzystywania zasobów i zachowań członków zespołu. Proces ten można opisać modelem „wejście → proces → wyjście”, gdzie zasoby zespołu przed działaniem to wejście, a rezultaty pracy – wyjście. W trakcie procesu zachodzą zjawiska poznawcze, behawioralne i afektywne, które przekształcają zasoby w konkretne efekty¹⁵;
- *twórczość organizacyjna* to proces generowania nowatorskich pomysłów, który angażuje jednostki oraz grupy w organizacji do wprowadzania innowacji. Jest to złożona działalność, w której kluczowe znaczenie mają zarówno umiejętności kreatywne członków organizacji, jak i procesy współpracy, zaangażowania oraz wykorzystania dostępnych zasobów i wiedzy. Celem twórczości organizacyjnej jest rozwiązywanie problemów i wprowadzanie zmian w organizacji¹⁶.

Agnieszka Sopińska zauważa, że kluczowe jest zrozumienie zależności występujących pomiędzy poziomami kreatywności, które działają dwukierunkowo: indywidualna twórczość wpływa na grupową, a ta z kolei na organizacyjną. Kreatywność organizacyjna powstaje w wyniku połączenia potencjału zespołowego oraz indywidualnego, tworząc spójną i dynamiczną całość, która wpływa także na kreatywność otoczenia zewnętrznego¹⁷.

¹⁴ T.M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity*, Springer, New York 1983.

¹⁵ L. Panasiewicz, *Twórczość organizacyjna*, Politechnika Lubelska, Lublin 2021.

¹⁶ J. Skonieczny, A. Dereń, *Zarządzanie twórczością organizacyjną*, Difin, Warszawa 2016.

¹⁷ A. Sopińska, *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe” 2018, 161, s. 11–27.

W przypadku małych przedsiębiorstw najczęściej dominuje twórczość indywidualna oraz grupowa, ponieważ decyzje twórcze są zazwyczaj podejmowane przez właścicieli lub niewielkie zespoły odpowiedzialne za rozwój oferty, komunikację i wdrażanie innowacji¹⁸.

Według Andrzeja Raszkowskiego istnieją trzy przesłanki prowadzące do wzrostu znaczenia kreatywności w organizacjach¹⁹:

- kultura, która jest w dużym stopniu związana z kreatywnością i odgrywa kluczową rolę w generowaniu wartości ekonomiczno-społecznych;
- postawy kreatywne pracowników, które wspierają rozwój przedsiębiorstw dzięki działaniom związanym z systemem motywacji oraz szkoleniami podnoszącymi kwalifikacje kapitału ludzkiego;
- stopień realizacji koncepcji 3T, która skupia się na technologii, talencie oraz tolerancji.

K. Szary twierdzi, że kreatywność jest zasobem niewyczerpalnym, dążącym do ulepszenia i odnawiającym się. W przedsiębiorstwie każdy pracownik jest traktowany jako jednostka, a procesy kreatywne nie są zarezerwowane tylko i wyłącznie dla zespołów zajmujących się twórczym myśleniem²⁰. Koncepcja ta wiąże się również z tym, że umiejętności, wiedza oraz motywacja wpływają na atrakcyjność oraz rozwój potencjału rynkowego, politycznego i społeczno-kulturalnego jednostki gospodarczej.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny wzmacniać procesy związane z kreatywnością i innowacyjnością. Współpraca, swoboda działania, otwartość na zmiany oraz gotowość do eksperymentowania to elementy, które mogą wpływać na efektywność procesów twórczego myślenia. Przedsiębiorstwa, które je posiadają, skuteczniej wprowadzają nowe, wartościowe rozwiązania, umożliwiające organizacji skuteczną adaptację do dynamicznie zmieniającego się rynku, a także pozwalające uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną.

¹⁸ I. Fillis, R. Rentschler, *The Role of Creativity in Entrepreneurship*, "Journal of Enterprising Culture" 2010, 18(1), s. 49–81.

¹⁹ A. Raszkowski, *Rola kreatywności w funkcjonowaniu organizacji usługowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, 37(850), s. 25–26.

²⁰ K. Szary, *Uwarunkowania rozwoju w świetle koncepcji „3 T”*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2015, 1(73), s. 178–187.

W kontekście rosnącej konkurencji i niepewności rozwijanie kultury innowacyjności staje się niezbędnym krokiem ku długoterminowemu sukcesowi przedsiębiorstwa²¹.

11.3. Zastosowanie narzędzi AI w działaniach kreatywnych małych przedsiębiorstw

Sztuczna inteligencja (AI) odgrywa coraz większą rolę w procesach twórczego myślenia, wspierając generowanie i testowanie nowych pomysłów. Dzięki narzędziom AI organizacje mogą szybko analizować dane, identyfikować trendy oraz tworzyć prototypy, co przyspiesza procesy innowacyjne. Narzędzia oparte na AI pomagają w generowaniu pomysłów, testowaniu ich na rynku oraz udoskonalaniu rozwiązań. AI wspomaga także współpracę zespołową, procesy twórcze i rozwiązywanie problemów. Choć jeszcze nie zastępuje ludzkiej kreatywności, stanowi potężne narzędzie wspierające procesy kreatywne w przedsiębiorstwach²².

Również małe przedsiębiorstwa zauważają korzyści z wdrażania narzędzi sztucznej inteligencji w swoich przedsiębiorstwach. Jednym z najważniejszych narzędzi AI wykorzystywanych w małych przedsiębiorstwach jest generatywna sztuczna inteligencja. Obejmuje ona modele zdolne do tworzenia sztuki wizualnej, muzyki oraz treści pisanych. Takie technologie mogą zwiększyć produktywność pracowników, skrócić czas potrzebny na tworzenie treści, a także umożliwiają szybkie generowanie oryginalnych materiałów artystycznych, zachęcając w ten sposób do eksperymentowania i innowacji w kreatywnych przedsięwzięciach²³. Jing Cui wskazuje, że generowanie treści oparte na narzędziach AI pomaga w opracowywaniu nowatorskich i angażujących materiałów,

²¹ L. Kaliszczak, *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, 78, s. 77–87.

²² C. Suszyński, *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2018, 940(5), s. 41–47.

²³ B. Zhang, B. Peng, *Artificial Intelligence and the Development of “Specialized, Refined, Unique, and Innovative” Small- and Medium-Sized Enterprises*, “Managerial and Decision Economics” 2024, 46(2), s. 843–861.

znacznie zwiększając ludzką kreatywność, jednocześnie zaspokajając praktyczne potrzeby biznesowe²⁴. Narzędzia sztucznej inteligencji mogą również pozwolić małym przedsiębiorstwom na śledzenie zachowań i preferencji klientów w czasie rzeczywistym²⁵. Michael Leddy oraz Neil Gregory McCreanor podkreślają, że narzędzia te pozwalają również na przewidywanie trendów na podstawie analizy zaangażowania użytkowników²⁶.

Różnorodna gama dostępnych obecnie narzędzi AI może wspierać małe przedsiębiorstwa w realizacji działań kreatywnych. Ich zastosowanie pozwala przedsiębiorstwom szybciej reagować na zmiany rynkowe oraz efektywniej wdrażać innowacyjne rozwiązania. Do najczęściej stosowanych narzędzi sztucznej inteligencji można zaliczyć:

- ChatGPT – to narzędzie oparte na algorytmie uczenia maszynowego. Oznacza to, że generuje teksty na podstawie wcześniej wprowadzonych danych. W przedsiębiorstwach wykorzystywany jest do automatyzacji procesów, personalizacji komunikacji z klientami, optymalizacji sprzedaży oraz tworzenia treści. ChatGPT może wspierać kreatywność jednostek gospodarczych poprzez generowanie innowacyjnych pomysłów na produkty i usługi, które odpowiadają na aktualne potrzeby rynku. Dzięki analizie danych oraz wspieraniu twórczego procesu narzędzie to umożliwia generowanie innowacyjnych rozwiązań, które wyróżniają się na tle konkurencji²⁷;
- Chatbot (np. ManyChat) – jest narzędziem wykorzystującym algorytmy uczenia maszynowego oraz przetwarzania języka naturalnego, które naśladują interaktywną rozmowę z klientami. Dzięki zastosowaniu technologii

²⁴ J. Cui, *The Role of Human-AI Interaction in Driving Technological Innovation in the Digital Media Industry: A Qualitative Analysis*, "Media, Communication, and Technology" 2025, 1(1), s. 17.

²⁵ A.D. Santosa, I. Surgawati, *Artificial Intelligence (AI) Adoption as Marketing Tools among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia*, "Journal Sosial Humaniora" 2024, 17(1), s. 91.

²⁶ M. Leddy, N. McCreanor, *The Potential Utilisation of Artificial Intelligence (AI) in Enterprises*, "International Journal of Innovation and Economic Development" 2024, 9(6), s. 7–21.

²⁷ J. Olszowy, J. Marzec, *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie*, [w:] *Transformacja Finansów i Ekonomii: Wyzwania i Szanse*, red. J. Olszowy, Ł. Jabłoński, ArchaeGraph, Łódź 2024, s. 15–16.

AI chatbot jest w stanie zrozumieć i analizować intencje użytkownika, dostosowując odpowiedzi do jego potrzeb. ManyChat wspiera kreatywność poprzez dynamiczne generowanie spersonalizowanych odpowiedzi, które angażują użytkowników i inspirują do aktywnego uczestnictwa w rozmowie. Dzięki zaawansowanej automatyzacji narzędzie to pozwala na generowanie innowacyjnych scenariuszy komunikacyjnych, które wspierają twórcze podejście do budowania relacji z klientami i realizacji celów marketingowych²⁸;

- Jasper – narzędzie wykorzystywane do tworzenia reklam oraz kompleksowych kampanii marketingowych, które wspierają kreatywność w przedsiębiorstwie. Dzięki algorytmom przetwarzania języka naturalnego i uczenia maszynowego automatycznie generuje unikalne treści, które inspirują pracowników do opracowywania innowacyjnych pomysłów na kampanie i strategię komunikacyjne. Dzięki sztucznej inteligencji Jasper pozwala na precyzyjne dopasowanie stylu i tonu tekstów, umożliwiając tworzenie kreatywnych i oryginalnych rozwiązań dostosowanych do potrzeb rynku²⁹;
- Copy AI – zaawansowane narzędzie oparte na sztucznej inteligencji, które wspomaga kreatywność w tworzeniu wysokiej jakości treści, takich jak opisy produktów, posty do mediów społecznościowych, e-maile marketingowe czy artykuły. Analizując kontekst i preferencje użytkownika, generuje teksty, które są stylistycznie i merytorycznie dopasowane do określonych celów. Dzięki temu Copy AI nie tylko przyspiesza proces tworzenia treści, ale także wspiera kreatywność w opracowywaniu innowacyjnych i angażujących materiałów, optymalizując komunikację marketingową³⁰;
- Tableau i Power BI – zaawansowane narzędzia analityczne, które wykorzystują sztuczną inteligencję (AI) do automatyzacji procesów związanych z analizą danych oraz generowaniem zaawansowanych wizualizacji.

²⁸ *Transformacja cyfrowa przedsiębiorstw w dobie Przemysłu 4.0*, red. M. Jeżowski, J. Fila, M. Lis, B. Jefmański, J. Kotelska, P. Poszytek, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2024.

²⁹ M. Kowalski, *Sztuczna inteligencja w branży odzieżowej*, „Zarządzanie i Jakość” 2024, 6(3), s. 93.

³⁰ *Sztuczna Inteligencja w Uniwersytecie Szczecińskim*, <https://ai.usz.edu.pl/narzedzia/copy-ai/i.usz.edu.pl> (dostęp: 19.01.2025).

Tableau i Power BI wspierają kreatywność w analizie danych, umożliwiając tworzenie zaawansowanych wizualizacji, które otwierają nowe możliwości interpretacyjne. Dzięki tym narzędziom analitycy mogą innowacyjnie eksplorować dane, odkrywając ukryte wzorce i generując pomysły, które prowadzą do lepszych decyzji biznesowych³¹;

- Google Analytics z AI – narzędzie wspierające kreatywność w analizie danych, umożliwiające przedsiębiorstwom wprowadzanie innowacyjnego podejścia do segmentacji klientów oraz optymalizacji doświadczeń online. Dzięki integracji sztucznej inteligencji narzędzie to pozwala na automatyczne odkrywanie nowych wzorców zachowań użytkowników i prognozowanie ich intencji, co otwiera nowe możliwości w tworzeniu spersonalizowanych kampanii marketingowych. Kreatywne wykorzystanie tych danych umożliwia jednostkom dynamiczne dostosowywanie strategii, co prowadzi do bardziej efektywnych działań i lepszego zrozumienia zmieniających się potrzeb rynku³²;
- HubSpot z AI – wspiera kreatywność w zarządzaniu relacjami z klientami, umożliwiając tworzenie spersonalizowanych treści i kampanii marketingowych dostosowanych do indywidualnych potrzeb użytkowników. Dzięki integracji sztucznej inteligencji narzędzie nie tylko automatyzuje procesy, ale także inspirowanie do bardziej innowacyjnych rozwiązań, pomagając przedsiębiorcy przewidzieć zachowania klientów i dostosowywać działania w sposób, który sprzyja twórczemu podejściu do obsługi i sprzedaży³³;
- Miro z AI – narzędzie do pracy wizualnej, stosujące sztuczną inteligencję, które wspiera automatyzację procesów, generowanie treści oraz organizację projektów zespołowych. Miro dzięki integracji sztucznej inteligencji, wspiera kreatywność w pracy zespołowej, automatycznie generując propozycje układów i struktur, które ułatwiają wizualizację pomysłów oraz optymalizację procesów twórczych. Narzędzie to inspirowanie do innowacyjnych

³¹ *Tableau – co to jest?*, aplikacjelean.pl <https://aplikacjelean.pl/tableau/> (dostęp: 19.01.2025).

³² A. Okrucieńska, *Google Analytics AI – najważniejsze informacje*, <https://rodin.pl/blog/google-analytics-ai/> (dostęp: 19.01.2025).

³³ *Generowanie treści przy użyciu sztucznej inteligencji*, <https://knowledge.hubspot.com/pl/website-pages/generate-content-with-ai-assistants> (dostęp: 19.01.2025).

rozwiązań w organizacji projektów, pozwalając zespołom na bardziej kreatywne podejście do współpracy i podejmowania decyzji³⁴.

Wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji wpisuje się w definicję kreatywności jako procesu interakcji między wiedzą, doświadczeniem a nowoczesnymi technologiami. AI staje się narzędziem wzmacniającym zarówno indywidualny, jak i zespołowy potencjał twórczy. Według Edyty Bielińskiej-Duszy narzędzia AI mają coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w szczególności na ich konkurencyjność, kreatywność oraz innowacyjność³⁵.

11.4. Założenia metodyczne badań

W badaniach zastosowano procedurę badawczą składającą się z następujących etapów: pogłębionego przeglądu literatury, określenia problemu badawczego, celu badań i hipotez, wyboru metod i technik badań oraz przeprowadzenia badań. Problem badań sformułowano w postaci pytania: „Czy małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych oraz jakie są główne bariery ich zastosowania?”.

Celem badań była analiza i ocena wykorzystania narzędzi AI przez małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego w procesach twórczych, takich jak generowanie pomysłów na produkty lub usługi oraz identyfikacja głównych barier ich wdrażania.

Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego wykorzystują narzędzia AI częściej do analizy trendów rynkowych i rozwiązywania problemów biznesowych niż do generowania pomysłów na produkty i usługi.
2. Im częściej małe przedsiębiorstwa korzystają z narzędzi AI, tym częściej generowane przez nie pomysły na produkty i usługi są wdrażane na rynek.

³⁴ Szybciej wprowadzaj innowacje dzięki Miro AI, <https://miro.com/pl/ai/> (dostęp: 19.01.2025).

³⁵ E. Bielińska-Dusza, *Transformacja technologiczna przedsiębiorstw jako skutek zastosowania sztucznej inteligencji*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, 191(2), s. 189–190.

3. Małe przedsiębiorstwa postrzegają pomysły na produkty i usługi wygenerowane przez narzędzia AI jako bardziej innowacyjne niż te opracowane tradycyjnymi metodami.
4. Główne bariery w implementacji narzędzi AI w działaniach kreatywnych to obawy przed obniżeniem poziomu kreatywności pracowników, redukcją zatrudnienia oraz dotyczące bezpieczeństwa danych.

Do zweryfikowania postawionych hipotez oraz tezy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej. Kwestionariusz ankiety został rozesłany za pośrednictwem platformy Facebook do właścicieli małych przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w okresie od grudnia 2024 r. do stycznia 2025 r. Udział w badaniu wzięło 50 osób. Kwestionariusz zawierał 27 pytań i składał się z części merytorycznej (19 pytań) i metryczki (8 pytań).

Badane podmioty gospodarcze różniły się pod względem liczby zatrudnionych. Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 19 osób ($n = 20$). Podmioty gospodarcze zatrudniające 20–29 pracowników stanowiły 24% próby badawczej, a po 18% przypadło na przedziały 30–39 oraz 40–49 zatrudnionych.

Zróżnicowanie dotyczyło także wieku działalności. Jedna piąta badanych ($n = 10$) działa krócej niż 3 lata, 28% ($n = 14$) funkcjonuje od trzech do ośmiu lat, 22% ($n = 11$) funkcjonuje od 9 do 14 lat, natomiast 30% ($n = 15$) prowadzi działalność od co najmniej 15 lat. W próbie badawczej dominował sektor usług (74%), następnie handel (16%), produkcja (8%) oraz budownictwo (2%).

W zakresie lokalizacji 26% badanych prowadzi działalność gospodarczą w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców, 18% w miastach liczących od 100 do 300 tys., 24% w miastach od 20 do 100 tys., 8% w miastach poniżej 20 tys., a 24% na terenach wiejskich. Pod względem zasięgu prowadzonej działalności gospodarczej 42% respondentów wskazało rynek lokalny, 24% krajowy, a 34% międzynarodowy.

11.5. Wnioski z badań i ich analiza

Sztuczna inteligencja w dzisiejszych czasach staje się coraz bardziej popularnym narzędziem wykorzystywanym w różnych sektorach gospodarki, w tym w małych przedsiębiorstwach³⁶. Jej wszechstronność sprawia, że jednostki gospodarcze coraz częściej implementują rozwiązania oparte na AI.

Na początku badania zapytano respondentów czy wykorzystują narzędzia AI do celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 37 z 50 badanych. Do dalszej analizy przystąpiło 37 respondentów.

Narzędzia AI, dzięki zaawansowanym algorytmom, mogą wspierać procesy twórcze, generując innowacyjne pomysły na produkty, usługi czy rozwiązania technologiczne. W małych przedsiębiorstwach, gdzie zasoby są ograniczone, takie technologie stanowią szansę na wyróżnienie się na tle konkurencji, jednocześnie poprawiając zdolność do szybkiego wdrażania nowych pomysłów na rynek. W celu zweryfikowania hipotezy H1 zadano respondentom dwa pytania wielokrotnego wyboru: z jakich narzędzi AI korzystają (tab. 11.1) oraz do jakich działań wykorzystywane są narzędzia AI w ich przedsiębiorstwach (tab. 11.2).

Tabela 11.1. Narzędzia AI wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego

Narzędzia AI	% odpowiedzi	
	Korzystam	Nie korzystam
ChatGPT	100	0
Jasper	15	85
Copy.ai	25	75
Tableau	5	95
Power BI	20	80
Google Analytics z AI	60	40
HubSpot z AI	20	80
Miro z AI	15	85
Chatboty AI (np. ManyChat)	65	35

Źródło: opracowanie własne.

³⁶ W. Gasparski, *AI przedsiębiorczość: sztuczna inteligencja jako wyzwanie dla prakseologii i etyki biznesu*, „Prakseologia” 2019, 161, s. 253–270.

Najczęściej wykorzystywanym narzędziem wśród badanych jest ChatGPT, z którego korzystają wszyscy respondenci (100%). Kolejnymi często wykorzystywanymi narzędziami są chatboty AI, używane przez 65% badanych oraz Google Analytics z AI (60%). Narzędzia te służą głównie do przetwarzania informacji, wsparcia komunikacji, analizy danych oraz automatyzacji decyzji. Pozostałe narzędzia wykorzystywane są rzadziej. Z grupy o umiarkowanym poziomie użycia można wskazać Copy AI (25%), Power BI (20%), HubSpot z AI (20%), Jasper (15%), Miro z AI (15%). Najmniej popularny jest Tableau, z którego korzysta jedynie 5% respondentów.

Tabela 11.2. Działania, w których narzędzia AI są wykorzystywane przez małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	%
Analiza trendów rynkowych	13	35,1
Generowanie pomysłów na produkty i usługi	7	18,9
Projektowanie produktów i usług	3	8,1
Rozwiązywanie problemów biznesowych	9	24,3
Personalizacja produktów i usług	4	10,8
Księgowość	1	2,7

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy zastosowania narzędzi sztucznej inteligencji w małych przedsiębiorstwach województwa lubelskiego wynika, że najczęściej narzędzia AI stosowane są do analizy trendów rynkowych (35,1%) oraz rozwiązywania problemów biznesowych (24,3%). Zdecydowanie rzadziej przedsiębiorstwa wykorzystują narzędzia AI do generowania pomysłów na produkty i usługi (18,9%), personalizacji oferty (10,8%) oraz projektowania nowych produktów i usług (8,1%). Tylko jeden respondent zadeklarował, iż wykorzystuje narzędzia AI do księgowości. Przewaga zastosowań związanych z analizą i optymalizacją sugeruje, że narzędzia AI w małych przedsiębiorstwach województwa lubelskiego są postrzegane bardziej jako narzędzie wspierające decyzje biznesowe, a nie jako bezpośredni generator kreatywnych pomysłów. W odniesieniu do hipotezy 1, zgodnie z którą małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji częściej do analizy trendów rynkowych i rozwiązywania problemów biznesowych niż do generowania pomysłów na

produkty i usługi, przedstawiona analiza danych pozwala na potwierdzenie hipotezy.

W celu weryfikacji hipotezy H2 zadano respondentom pytanie filtrujące, czy pomysł na produkt lub usługę wygenerowany przez narzędzia AI został wprowadzony na rynek. Spośród 37 badanych twierdząco odpowiedziało 20 respondentów. W dalszej analizie, służącej weryfikacji hipotezy H2, uwzględniono więc wyłącznie tę grupę osób. Zadano dwa pytania: pierwsze dotyczyło częstotliwości korzystania z narzędzi AI w celach związanych z prowadzeniem działalności, drugie zaś – częstotliwości wdrażania pomysłów na produkty i usługi, które zostały wygenerowane przez te narzędzia.

W badanej grupie 35% respondentów zadeklarowało codzienne wykorzystywanie narzędzi AI, 15% wskazało odpowiedź „cztery–pięć razy w tygodniu”, 20% korzystało z nich dwa–trzy razy w tygodniu, 20% raz w tygodniu, natomiast 10% respondentów zadeklarowało, że wykorzystuje je rzadziej niż raz w miesiącu. W odniesieniu do częstotliwości wdrażania wygenerowanych przez narzędzia AI pomysłów na produkt lub usługę 25% badanych zadeklarowało, iż robi to bardzo często, 40% często, 25% rzadko, a 10% bardzo rzadko. W celu statystycznej weryfikacji zależności między częstotliwością korzystania z narzędzia AI a częstotliwością wdrażania pomysłów wygenerowanych przez te narzędzia na rynek zastosowano korelację rang Spearmana. Dane zostały przedstawione w tabeli 11.3.

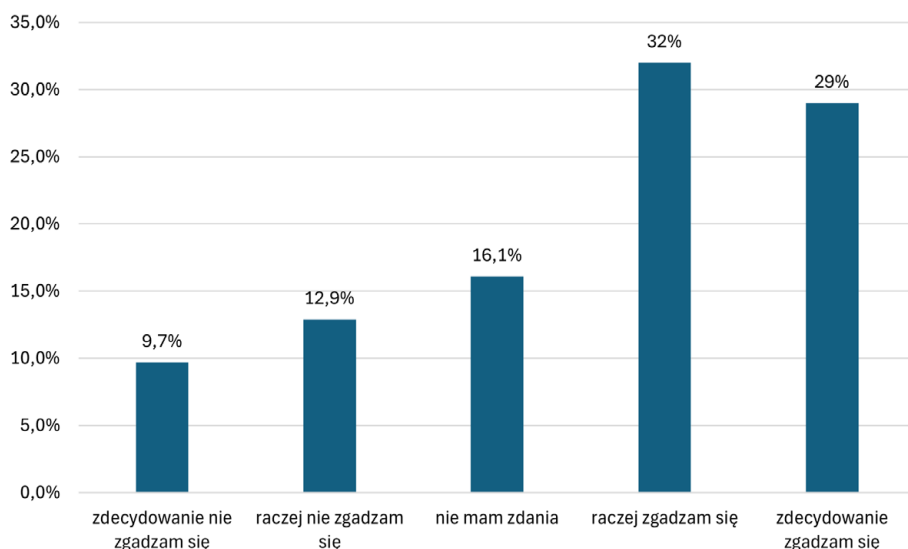
Tabela 11.3. Związek między częstotliwością wykorzystywania narzędzi AI do celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej a częstotliwością wdrażania pomysłów na produkty i usługi wygenerowane przez narzędzia AI na rynek

Wyszczególnienie	Liczba obserwacji (N)	R Spearman	t(N-2)	p
Wykorzystywanie narzędzi AI do prowadzenia działalności gospodarczej & Wdrażanie na rynek pomysłów na produkty i usługi wygenerowane przez narzędzia AI	20	0,807010	5,8	0,000017

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy korelacji rang Spearmana wykazują istotny i silny związek występujący pomiędzy zmienną częstotliwością wykorzystywania narzędzi sztucznej inteligencji w działalności gospodarczej a częstotliwością wprowadzania na rynek pomysłów na produkty i usługi generowanych przez AI. Współczynnik korelacji Spearmana wynoszący 0,807 wskazuje na wysoką dodatnią korelację, co oznacza, że im częściej przedsiębiorstwa korzystają z narzędzi AI, tym częściej wdrażają one innowacyjne pomysły wygenerowane przez tę technologię. Potwierdza to rosnący potencjał sztucznej inteligencji we wspieraniu kreatywności i generowaniu nowych rozwiązań. Wartości statystyki t oraz bardzo niski poziom istotności sugerują, że zmienne są statystycznie istotne, a wynik nie jest przypadkowy. Przedstawiona analiza danych w tabeli 9.3 pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H2.

Aby zweryfikować hipotezę H3, zapytano ankietowanych, w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, iż narzędzia sztucznej inteligencji wspierają tworzenie bardziej innowacyjnych produktów i usług niż tradycyjne metody (np. burza mózgów, współpraca zespołowa). Na wykresie 11.1 przedstawiono wyniki badań.



Wykres 11.1. Postrzeganie innowacyjności pomysłów na produkty i usługi wygenerowane przez narzędzia sztucznej inteligencji w porównaniu z metodami tradycyjnymi

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników dotyczących postrzegania innowacyjności pomysłów na produkty i usługi generowanych przez narzędzia AI wskazuje na zróżnicowane opinie respondentów. Największa grupa badanych (32,3%) raczej zgadza się ze stwierdzeniem, że pomysły tworzone przez narzędzia AI są bardziej innowacyjne niż te opracowywane tradycyjnymi metodami. Dodatkowo 29% osób zdecydowanie popiera tę opinię, co oznacza, że łącznie aż 61,3% respondentów dostrzega przewagę sztucznej inteligencji w generowaniu nowatorskich rozwiązań. Z kolei 16,1% uczestników badania nie ma wyraźnego zdania na ten temat, co może świadczyć o braku doświadczenia z tego typu technologią lub braku jednoznacznych dowodów na jej przewagę. Natomiast 12,9% respondentów raczej nie zgadza się z tym twierdzeniem, a 9,7% zdecydowanie je odrzuca, co wskazuje, że dla części osób tradycyjne metody pozostają bardziej wartościowe pod względem innowacyjności. W odniesieniu do hipotezy H3, zgodnie z którą małe przedsiębiorstwa postrzegają pomysły na produkty i usługi wygenerowane przez sztuczną inteligencję jako bardziej innowacyjne niż te opracowane tradycyjnymi metodami, przedstawiona analiza danych z wykresu 9.1 pozwala na potwierdzenie hipotezy.

Wprowadzanie sztucznej inteligencji do działalności gospodarczej wiąże się z wieloma wyzwaniami, które mogą stanowić istotne bariery dla przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście małych przedsiębiorstw. W celu zweryfikowania hipotezy H4 zadano respondentom pytanie, czego obawiają się w związku z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych w ich przedsiębiorstwach. W tabeli 11.4 przedstawiono analizę najczęściej identyfikowanych przez przedsiębiorców z województwa lubelskiego obaw związanych z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych.

Tabela 11.4. Obawy związane z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji do działań związanych z kreatywnością w przedsiębiorstwie

Bariery	Obawy związane z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwie (%)				
	Brak obaw	Minimalne obawy	Umiarkowane obawy	Znaczące obawy	Bardzo istotne obawy
Powtarzalność pomysłów	12,9	6,5	16,1	22,6	41,9
Obniżenie poziomu kreatywności pracowników	19,3	0,0	16,1	6,5	58,1
Obawy dotyczące bezpieczeństwa danych	9,7	0,0	19,4	29,0	41,9
Zbyt wysokie koszty	48,4	19,4	32,2	0,0	0,0
Opór pracowników	35,5	12,9	16,1	6,5	29,0
Konieczność pozyskania specjalistów	35,5	16,1	16,1	12,9	19,4
Redukcja zatrudnienia	16,1	9,7	9,7	12,9	51,6

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych wskazuje, iż największą obawą respondentów jest obniżenie poziomu kreatywności pracowników (58,1%) oraz redukcja zatrudnienia (51,6%). Problemem pozostają również kwestie bezpieczeństwa danych oraz powtarzalności generowanych treści, które ponad 40% ankietowanych uznało za bardzo istotne. Umiarkowane obawy dotyczą oporu pracowników i konieczności pozyskania specjalistów, co może wskazywać na wyzwania związane z adaptacją nowych technologii. Z kolei koszty wdrożenia AI w grupie badanych nie są postrzegane jako bariera, ponieważ prawie połowa badanych wskazuje, że nie jest to dla nich obawa. Świadczyć to może o rosnącej świadomości korzyści płynących z implementacji narzędzi sztucznej inteligencji oraz przekonaniu, że ewentualne trudności wdrożeniowe są możliwe do przezwyciężenia. Analiza danych w tabeli 9.4 pozwala na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H4.

11.6. Podsumowanie

W dobie cyfrowej transformacji rośnie potrzeba wdrażania nowoczesnych technologii, które mogą pomóc małym przedsiębiorcom w utrzymaniu wysokiej konkurencyjności na rynku. Sztuczna inteligencja odgrywa znaczącą rolę w tym aspekcie jako narzędzie wspierające procesy decyzyjne, generowanie na produkty i usługi oraz rozwój innowacyjności. Wyniki badań wykazały, że małe przedsiębiorstwa województwa lubelskiego w ograniczonym zakresie wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji do działań kreatywnych. Zastosowanie narzędzi AI w swojej działalności koncentruje się głównie na analizie trendów rynkowych i rozwiązywaniu problemów biznesowych. Wykorzystanie sztucznej inteligencji do działań kreatywnych, takich jak generowanie pomysłów na produkty i usługi, pozostaje ograniczone.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że wykorzystanie narzędzi AI przez małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego może wpływać na ich innowacyjność. Jednak w różnym stopniu przekłada się to na rzeczywiste wdrażanie nowych rozwiązań. Wyniki wskazują, że małe przedsiębiorstwa, które częściej korzystają z AI, częściej wdrażają nowe pomysły na produkty i usługi. Jednocześnie zauważono, że pomysły wygenerowane przy pomocy narzędzi sztucznej inteligencji są oceniane jako bardziej innowacyjne niż te stworzone tradycyjnie. Dodatkowo badania wykazały, że ograniczone zastosowanie AI w działaniach kreatywnych wynika z obaw przedsiębiorców, do których można zaliczyć: redukcję zatrudnienia, zagrożenie związane z bezpieczeństwem danych oraz obniżenie poziomu kreatywności pracowników. Zaskakujące jest to, że koszty wdrożenia narzędzi AI nie zostały uznane za istotną przeszkodę przez większość respondentów. Może to być związane z wyższą świadomością korzyści płynących z cyfryzacji oraz gotowością do inwestowania w nowe technologie.

Małe przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego, pomimo rosnącej świadomości korzyści płynących z cyfryzacji, nie wykorzystują w pełni potencjału narzędzi sztucznej inteligencji w działaniach kreatywnych. Choć narzędzia AI oferują szerokie możliwości w zakresie generowania innowacyjnych pomysłów, ich efektywne wdrożenie wymaga dalszej adaptacji technologicznej oraz inwestycji w bardziej zaawansowane rozwiązania. Istotnym wyzwaniem

pozostaje także zachowanie równowagi pomiędzy automatyzacją a wkładem twórczym człowieka w proces tworzenia produktów i usług, w celu utrzymania konkurencyjności. Rozwój narzędzi AI może otworzyć nowe możliwości w procesach twórczych, jednak ich pełne wykorzystanie wymaga nie tylko dostępu do technologii, ale także zmiany podejścia organizacji do procesów innowacyjnych.

Bibliografia

- [1] Amabile T.M., *The Social Psychology of Creativity*, Springer, New York 1983.
- [2] Bielińska-Dusza E., *Transformacja technologiczna przedsiębiorstw jako skutek zastosowania sztucznej inteligencji*, „Organizacja i Kierowanie” 2022, 191(2), s. 189–190.
- [3] Brzeziński M., Leszczyńska A., *Kreatywność a dynamika organizacji*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2009, 1, s. 21–22.
- [4] Cui J., *The Role of Human-AI Interaction in Driving Technological Innovation in the Digital Media Industry: A Qualitative Analysis*, “Media, Communication and Technology” 2025, 1(1), s. 17–26.
- [5] Fillis I., Rentschler R., *The Role of Creativity in Entrepreneurship*, “Journal of Enterprising Culture” 2010, 18(1), s. 49–81.
- [6] Gasparski W., *AI przedsiębiorczość: sztuczna inteligencja jako wyzwanie dla prakseologii i etyki biznesu*, „Prakseologia” 2019, 161, s. 253–270.
- [7] Gawęł A., *Atrybuty przedsiębiorczości – orientacja przedsiębiorcza oraz jej konstrukt i wymiary*, [w:] *Przedsiębiorczość*, red. W. Pasierbek, K. Wach, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków 2023, s. 29–46.
- [8] *Generowanie treści za pomocą Breeze*, <https://knowledge.hubspot.com/pl/website-pages/generate-content-with-ai-assistants> (dostęp: 19.01.2025).
- [9] *Transformacja cyfrowa przedsiębiorstw w dobie Przemysłu 4.0*, red. M. Jeżowski, J. Fila, M. Lis, B. Jefmański, J. Kotelska, P. Poszytek, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2024.
- [10] Kaliszczak L., *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2013, 78, s. 77–87.
- [11] Kowalski M., *Sztuczna inteligencja w branży odzieżowej*, „Zarządzanie i Jakość” 2024, 6(3), s. 86–102.
- [12] Krawczyk-Sokołowska I., *Kreatywność stymulatorem postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe” 2018, 162, s. 56–57.
- [13] *Kreatywność w praktyce biznesowej*, red. J. Bieńkowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.

- [14] Leddy M., McCreanor N., *The Potential Utilisation of Artificial Intelligence (AI) in Enterprises*, "International Journal of Innovation and Economic Development" 2024, 9(6), s. 7–21.
- [15] Mieszajkina E., *Współczesne trendy w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin 2020.
- [16] Mieszajkina E., Myśliwiecka A., *Digital activity of Polish small enterprises*, "Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2022, 166, s. 565–579.
- [17] Nikitenko D., *Twórczość i kreatywność w rozważaniach psychologicznych i pedagogicznych ukierunkowanych na wspieranie kreatywności dziecka wczesnej edukacji (artykuł przeglądowy)*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 2022, 3(44), s. 11–28.
- [18] Nowakowska E., Wilczyńska-Baraniak J., Ciepiela P., Miernik A., *Jak polskie firmy wdrażają AI?*, EY Global, 2024.
- [19] Okrucieńska A., *Google Analytics AI – najważniejsze informacje*, <https://rodin.pl/blog/google-analytics-ai/> (dostęp: 19.01.2025).
- [20] Olszowy J., Marzec J., *Potęga Technologiczna Sztucznej Inteligencji w Biznesie*, [w:] *Transformacja Finansów i Ekonomii: Wyzwania i Szanse*, red. J. Olszowy, Ł. Jabłoński, ArchaeGraph, Łódź 2024, s. 15–16.
- [21] Panasiewicz L., *Twórczość organizacyjna*, Politechnika Lubelska, Lublin 2021.
- [22] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Warszawa 2024, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2024> (dostęp: 19.03.2024).
- [23] Raszkowski A., *Rola kreatywności w funkcjonowaniu organizacji usługowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, 37(850), s. 25–26.
- [24] Santosa A.D., Surgawati I., *Artificial Intelligence (AI) Adoption as Marketing Tools among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia*, "Journal Sosial Humaniora" 2024, 17(1), s. 91–102.
- [25] Shabir G., Trojanowska I., *Accelerating Digital Growth in SMEs: AI as a Catalyst for Innovation and Efficiency*, 2024.
- [26] Skonieczny J., Dereń A., *Zarządzanie twórczością organizacyjną: podejście procesowe*, Difin, Warszawa 2016.
- [27] Sopińska A., *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe” 2018, 161, s. 11–27.
- [28] Suszyński C., *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2018, 940(5), s. 41–47.
- [29] Szary K., *Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, 24(1), s. 201–202.

- [30] Szary K., *Uwarunkowania rozwoju w świetle koncepcji „3 T”*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2015, 1(73), s. 178–187.
- [31] *Sztuczna Inteligencja w Uniwersytecie Szczecińskim*, <https://ai.usz.edu.pl/narzedzia/copy-ai/> (dostęp: 19.01.2025).
- [32] *Szybciej wprowadzaj innowacje dzięki Miro AI*, <https://miro.com/pl/ai/> (dostęp: 19.01.2025).
- [33] *Tableau – co to jest?*, <https://aplikacjelean.pl/tableau/> (dostęp: 19.01.2025).
- [34] Tomczyk M., *Determinanty wyboru kreatywnego modelu biznesowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2014, 110(796), s. 43–44.
- [35] Zdonek I., Zdonek D., *Analiza procesu twórczego i zawodów kreatywnych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, 80, s. 339–352.
- [36] Zhang B., Peng B., *Artificial Intelligence and the Development of “Specialized, Refined, Unique, and Innovative” Small and Medium-Sized Enterprises*, “Managerial and Decision Economics” 2024, 46(2), s. 843–861.