

TRENDY W BIZNESIE

Pod redakcją Ewy Śnieżek

TOM II

SIZ

wydawnictwo

Akademia Młodych Innowatorów Zarządzania

Trendy w biznesie

Tom II

pod red. Ewy Śnieżek

SIZ

wydawnictwo

ŁÓDŹ 2018

Ewa Śnieżek
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości
90–237 Łódź, ul. Matejki 22/26
e-mail: wzrach@uni.lodz.pl

Recenzja naukowa
Joanna Cewińska, Tomasz Czapla, Bartłomiej Kurzyk, Jakub Marszałek,
Joanna Stępień-Andrzejewska, Mariusz Woźniakowski

Projekt okładki
Emilian Gwiazdziński

Projekt typograficzny, skład i łamanie
Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna
Monika Poradecka

© Copyright by the Authors
© Copyright for this edition by Wydawnictwo SiZ, Łódź 2018
Pewne prawa zastrzeżone
Opracowanie opublikowane na licencji No Derivative Works (ND)
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie tylko dokładnych
(dosłownych) kopii dzieła, niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie
na jego bazie pochodnych

ISBN

Wydawnictwo SiZ
ul. Matejki 22/26, pok. 117
90–237 Łódź
tel.: 42 635 47 91
e-mail: biuro@wydawnictwosiz.pl

Spis treści

Słowo wstępne	7
---------------------	---

Część I

Trendy we współczesnej gospodarce

Mikołaj Pasik, Adam Dębiński	
Kryptowaluty – nadchodzący trend w biznesie czy największa bańka spekulacyjna w historii świata?	11
Sara Bahour, Karolina Fibakiewicz	
Zarządzanie pracownikami z pokolenia Y na tle różnic międzypokoleniowych	27
Daria Tertychna, Klaudia Petecka	
Rola influencerów w promowaniu produktu	35
Marika Sobczak	
Employer branding XXI wieku jako trend biznesowy	49
Władysława Jagmurdź, Monika Chrońska	
Bariery emocjonalne decyzji inwestycyjnych	63

Część I

Rozwój otoczenia biznesowego w erze wiedzy

Iga Trocka	
Wpływ globalizacji na małe i średnie przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystyki jako największego beneficjenta	77
Anna Grałka, Weronika Piaskowska	
Wpływ polskich spółek z branży FinTech na gospodarkę 4.0. Analiza obecnych trendów i kierunków zmian	89
Marta Głowacka, Sylwia Doroba	
Stereotyp księgowego w kulturze na przykładzie wybranych dzieł literackich oraz filmowych	115
Kinga Sałata, Natalia Senkowska	
Społeczna odpowiedzialność w klubach sportowych	129

Część III

**Wybrane aspekty rozwoju
współczesnych organizacji**

Adrianna Kosińska, Adrian Dątek

Rola i przebieg procesu komunikacji w organizacjach 153

Natalia Rudnicka

Istotność komunikacji niewerbalnej w przekazywaniu informacji.

Czy komunikacja werbalna jest mniej ważna? 165

Monika Kubiak

Microlearning i personalizacja na drodze do rozwoju osobistego 177

Krzysztof Jurkowski

Innowacyjne metody motywowania pracowników 187

Słowo wstępne

Studencki ruch akademicki ma długą tradycję i barwną historię. Na przestrzeni lat obserwuje się zarówno codzienne sukcesy poszczególnych kół naukowych, jak i utrzymującą się tendencję wzrostową liczby młodych ludzi zaangażowanych w działalność tego rodzaju. Odnotować należy również zainteresowanie pracodawców i środków masowego przekazu pomysłami studentów oraz ich działalnością pozaobowiązkową, a to z kolei przyczynia się do popularyzacji nauki oraz walorów nowoczesnego wykształcenia akademickiego.

Studenckie koła naukowe działają na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego od 1994 roku, czyli od początku jego istnienia. Niektóre powstały jeszcze w strukturach Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ (na przykład Studenckie Koło Naukowe Rachunkowości). Koła podejmują ciekawe i niejednokrotnie niełatwe projekty, a działania studentów obejmują zarówno inicjatywy naukowo-badawcze, praktyczne, promocję wiedzy i nauki, jak i działalność społeczną i charytatywną. Zaangażowanie studentów w kole naukowym stanowi swoiste poszerzenie procesu dydaktycznego realizowanego w ramach programów kształcenia. W ten sposób lepiej kształtuje się i pełniej rozwija postawy i umiejętności młodych ludzi. Osiągane przez studentów w kole sukcesy zwiększają poziom ich satysfakcji oraz mobilizują do ustawicznej poprawy osiąganych wyników, a więc pośrednio przyczyniają się również do osiągnięcia lepszych efektów kształcenia.

Należy podkreślić naukowe, organizacyjne i finansowe wsparcie i przychylność władz rektorskich Uniwersytetu Łódzkiego, a przede wszystkim władz dziekańskich Wydziału Zarządzania, a także zaangażowanie pracowników – opiekunów kół naukowych. Należą im się ogromne podziękowania. Bez ich zaangażowania i pomocy działalność kół nie mogłaby osiągnąć takiej skali.

Już po raz trzeci podsumowaniem działalności studenckiego ruchu naukowego na Wydziale Zarządzania UŁ jest Konferencja Studenckich Kół Naukowych Wydziału Zarządzania UŁ „KOŁOmania.WZ”. Została ona zorganizowana w kwietniu 2018 roku jako efekt wspólnego wysiłku wszystkich kół działających na Wydziale. Tematem przewodnim konferencji były, podobnie jak w poprzednich edycjach, trendy w biznesie. To kolejne ważne wydarzenie w działalności kół oraz okazja do prezentacji dorobku naukowo-praktyczne-

go ich członków. Niniejsza monografia służy przedstawieniu niewielkiej części tych dokonań.

Popierając tę cenną inicjatywę studentów, życzę członkom kół i ich opiekunom powodzenia i wciąż tej samej pasji w działaniach, poczucia satysfakcji i spełnienia płynącego z uczestnictwa w studenckim ruchu naukowym. Życzę, aby praca w kole naukowym była dla wszystkich zachętą do podejmowania nowych wyzwań oraz drogowskazem w przyszłej karierze zawodowej.

Łódź, 26.04.2018 r.

Pełnomocnik Dziekana Wydziału Zarządzania UŁ
do spraw organizacji studenckich
Prof. nadzw. UŁ, dr hab. Ewa Śnieżek

Część I

Trendy we współczesnej gospodarce

Kryptowaluty – nadchodzący trend w biznesie czy największa bańka spekulacyjna w historii świata?

Wprowadzenie

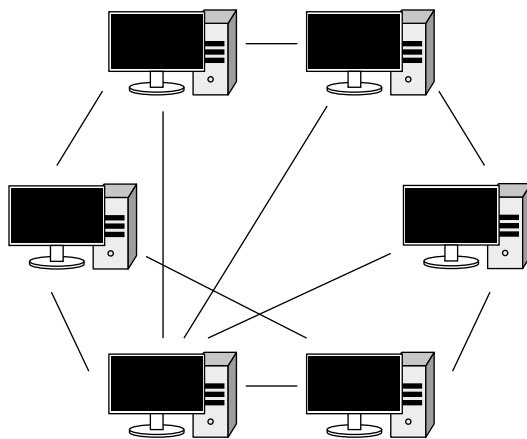
Kryptowaluty, jako stosunkowo nowe pojęcie, budzą wśród społeczeństwa wiele sporów i pytań. Czy ich kupno jest bezpieczne? Na co powinno się zwracać uwagę przy zakupie cyfrowej waluty? Czy kryptowaluty to wielka bańka spekulacyjna? To tylko kilka z pojawiających się kontrowersji. Obecnie wielu przedsiębiorców przestało traktować waluty kryptograficzne jako informatyczny wymysł, dostrzegając potencjał związany z tą technologią. Wiele osób fizycznych jest zainteresowanych inwestowaniem w virtualne waluty, temat ten staje się ważny dla coraz większej grupy inwestorów. Wciąż brakuje jednak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu tego typu inwestycja jest bezpieczna. Zdania ekspertów są podzielone – część z nich uważa, że kryptowaluty mogą stać się kamieniem milowym w ewolucji systemu walutowego, inni, że są one wyłącznie ogromną bańką spekulacyjną.

Podstawowym celem opracowania jest próba odpowiedzi na tytułowe pytanie. Aby tego dokonać, należy skoncentrować się na analizie poszczególnych składowych kryptowalut i udzielić odpowiedzi na szereg innych pytań. Temat pracy jest istotny ze względu na to, iż każdy człowiek jest uczestnikiem systemu płatniczego. A kryptowaluty odgrywają coraz większą rolę w systemie płatniczym, zwiększa się również ich znaczenie – szczególnie dla przedsiębiorców. W opracowaniu autorzy postarają się rozwinąć temat wirtualnych walut, przedstawić podstawy ich funkcjonowania, kluczowe możliwości oraz zagrożenia z nimi związane.

Podstawy funkcjonowania kryptowalut

Kryptowaluty powstały przez opracowanie systemu elektronicznych płatności bazujących na sieci peer-to-peer (P2P, z ang. 'każdy z każdym'). Sieć P2P jest modelem komunikacji w sieci komputerowej, którą tworzy system klien-

tów, czyli programów zainstalowanych na poszczególnych komputerach. Jest to system zdecentralizowany, nieposiadający głównej jednostki zarządzania, czyli serwera centralnego¹. Każdy z użytkowników sieci pełni jednocześnie rolę serwera i klienta. Wszyscy klienci posiadają jednakowe uprawnienia. Użytkownicy komunikują się ze sobą bezpośrednio, tworząc równorzędne węzły sieci, dzięki którym dochodzi do wymiany transakcji, ich autoryzacji i rozliczania. Na podobnych zasadach działają internetowe serwery do wymiany plików, na przykład BitTorrent, gdzie każdy użytkownik odgrywa rolę serwera. Za pośrednictwem strony może on przyjmować połączenia od innych użytkowników sieci, wysyłać pliki lub pobierać je bezpośrednio od innych użytkowników. Na rysunku 1 przedstawiono schemat sieci typu P2P.



Rysunek 1. Schemat sieci P2P

Źródło: D. Homa, *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 30.

System P2P przechowuje informacje o stanie posiadania użytkownika w charakterystycznych jednostkach – kryptowalutach. Ilość kryptowalut danego użytkownika określa jego indywidualny portfel. Każda osoba ma możliwość utworzenia własnego portfela przez rejestrację w wybranym systemie. Dostęp do danego portfela posiada osoba, która ma odpowiadający mu zaszyfrowany klucz prywatny. Ważną kwestią jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób wejść w posiadanie kryptowaluty. Istnieją dwie metody. Pierwsza polega na udostępnieniu mocy obliczeniowej posiadanego komputera w celu dokonywania obliczeń kryptograficznych. Moc obliczeniowa jest to liczba działań arytmetycznych, jakie może wykonać komputer w określonym czasie.

¹ D. Homa, *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 29.

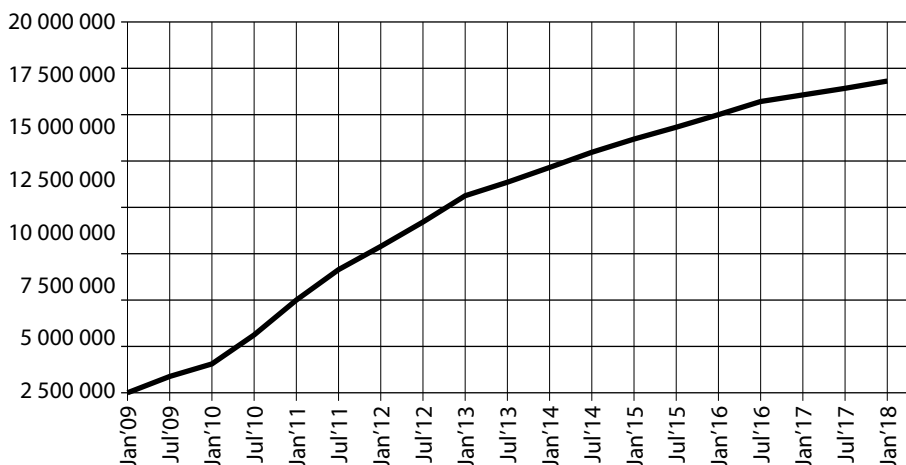
W zamian za to użytkownik otrzymuje nagrodę, którą jest pewna suma danej kryptowaluty. Proces ten jest nazywany „miningiem”, czyli wydobywaniem. Im większą moc obliczeniową udostępnia użytkownik, tym więcej jednostek danej kryptowaluty otrzyma. Istnieje również możliwość łączenia mocy obliczeniowej z innymi użytkownikami sieci P2P. Poziom trudności wydobywania zależy od danej kryptowaluty, na przykład wydobywanie kryptowaluty zwanej bitcoinem przestaje być opłacalne na mniej wydajnych sprzętach. O wiele łatwiej wydobywa się mniej popularne, młodsze kryptowaluty, ponieważ poziomy trudności obliczeń matematycznych związanych z nimi jest dużo niższy. Poziomy trudności rośnie wraz z ilością wydobywania danej waluty cyfrowej. Im więcej danej kryptowaluty wydobył już użytkownik, tym trudniej będzie mu wydobywać następne ilości. Ponadto konieczność stosowania coraz to wydajniejszych sprzętów w celu uzyskiwania coraz to większej mocy obliczeniowej powoduje ogromny wzrost zapotrzebowania na energię. Bank ING wyliczył, że do obliczenia jednej transakcji (co za tym idzie – do „wykopalnia” bitcoina) potrzeba tyle energii, ile przez miesiąc zużyje jeden dom². Duża część wydobywania bitcoinów odbywa się w Chinach, w których koszty energii są niższe niż w Europie czy Stanach Zjednoczonych. Prawdopodobnie ze względu na coraz niższą opłacalność spada liczba wydobywanych bitcoinów. Przedstawia to rysunek 2. Od 2009 roku, czyli od powstania kryptowaluty bitcoin, obserwuje się tendencję spadkową. Jest to związane ze spadkiem opłacalności wydobywania. Moc obliczeniowa konieczna do wydobywania bitcoina sukcesywnie rośnie.

Drugim sposobem na wejście w posiadanie kryptowaluty jest kupno jej na giełdzie kryptowalut. Kluczową kwestią jest tutaj technologia blockchain. Jest to tzw. łańcuch bloków, nazywany również liniowym łańcuchem transakcji. Technologia ta umożliwia przesyłanie cyfrowych walut między użytkownikami. Taki transfer jest bezpieczny i, co najważniejsze, bardzo szybki – przelew środków może trwać kilka milisekund. Blockchain jest jawnym rejestrem, do którego każdy może uzyskać dostęp. Powstał z potrzeby utworzenia wydajnego, opłacalnego, bezpiecznego i niezawodnego systemu do rejestrowania i przeprowadzania transakcji finansowych³. Technologia ta zabezpiecza kryptowaluty przed kradzieżą oraz oszustwami między innymi dlatego, iż użytkownicy mogą śledzić wszystkie transakcje zachodzące

2 2 Business Insider, *Technologie. Ile energii potrzeba do wykopalnia bitcoina?*, <https://businessinsider.com.pl/technologie/ile-energi-potrzeba-do-wykopalnia-bitcoina/1sklbwl> (dostęp: 23.04.2018).

3 M. Gupta, *Blockchain for dummies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2017, s. 3.

na kryptowalutach. System ten jest również odpowiedzią na utworzenie międzynarodowej, powszechnej technologii do celów biznesowych.

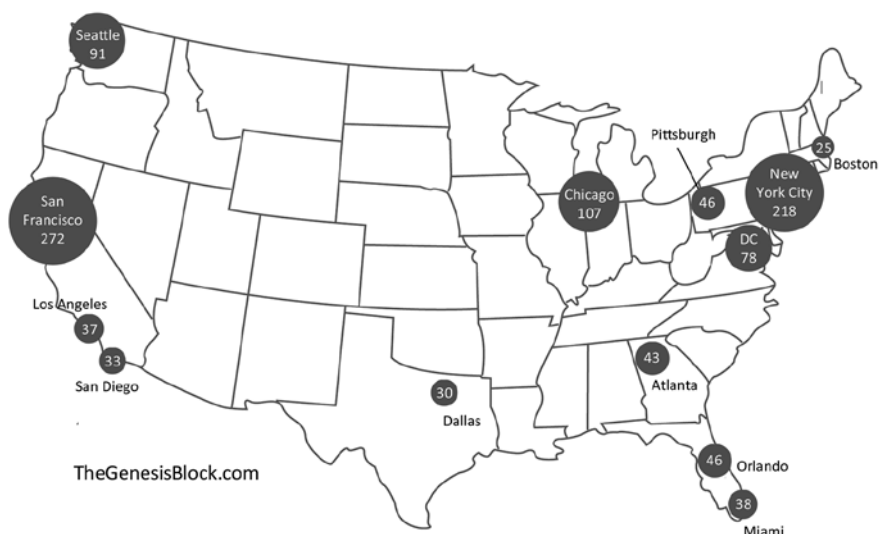


Rysunek 2. Wykres przedstawiający liczbę bitcoinów w obiegu w poszczególnych latach

Źródło: <https://blockchain.info/pl/charts/total-bitcoins?timespan=all> (dostęp: 20.03.2018).

Dzięki oparciu kryptowalut na technologii blockchain uzyskują one przewagę nad tradycyjnymi walutami, dlatego zaczynają odgrywać coraz większą rolę w biznesie. Coraz częściej na rynku można spotkać przedsiębiorców, którzy przyjmują płatności nie tylko w tradycyjnych walutach, lecz również w tych cyfrowych. W Polsce takie hotele, jak Villa Jeziorki, Domki SOLE oraz Bukowa Dolina nad Polskim Morzem przyjmują płatności w bitcoinach. Hotel Domki SOLE udziela przy tym 10% rabatu. Również restauracje postanowiły rozliczać usługi w kryptowalutach. Wśród nich możemy wymienić między innymi Hanza Cafe, Piwiarnię, 4stronyświata⁴. Kryptowaluty mają więc nie tylko znaczenie dla spekulantów, coraz większą uwagę zwracają na nie przedsiębiorcy. Powstają liczne start-upy oraz spółki venture capital, które realizują projekty związane z kryptowalutami. Pierwszą z nich był CoinLab w Stanach Zjednoczonych. Rysunek 3 pokazuje rozmieszczenie start-upów w USA – wyraźnymi liderami pod względem ich liczby są Nowy Jork i San Francisco, silną pozycję ma również Chicago i Seattle, gdzie powstała pierwsza spółka venture capital oparta na bitcoinie.

⁴ Bitcoin.pl, *Placówki*, <http://bitcoin.pl/placowki> (dostęp: 23.04.2018).



Rysunek 3. Miasta Stanów Zjednoczonych z największą liczbą start-upów działających w branży kryptowalut

Źródło: <https://tradeblock.com/blog/mapping-bitcoin-adoption-a-global-perspective/> (dostęp: 25.03.2018).

Spekulanci również są istotną częścią systemu kryptowalut. Stanowią oni pewnie zagrożenie, jednak zapewniają płynność sektorowi walut cyfrowych. Istotną cechą kryptowalut jest to, iż nie posiadają one sztywno ustalonej ceny ani określonej wartości. Ich cena jest ustalana w drodze wyceny giełdowej. Powoduje to podatność kryptowalut na bańki spekulacyjne. Ich cena może być sztucznie zawyżona przez wcześniej wspomnianych spekulantów oraz za sprawą popytu tworzonego przez osoby chcące kupić dane kryptowaluty. Typowo spekulacyjnym narzędziem są kontrakty terminowe. Grupa giełd z Chicago – Cboe Global Markets – wprowadziła transakcje terminowe typu futures na bitcoiny. Pozwoli to obstawiać spekulantom przyszłą cenę bitcoina.

Zastosowanie walut wirtualnych

Technologia blockchain znalazła zastosowanie w wielu sektorach biznesu. W branży ubezpieczeń jej używanie do przechowywania danych może w niedalekiej przyszłości stać się standardem⁵. W roku 2018 spółka AXA zamie-

⁵ Digital-astronauts, *The blockchain bible*, <http://www.digital-astronauts.com/the-blockchain-bible/> (dostęp: 25.03.2018).

rza wprowadzić ubezpieczenia oparte na technologii blockchain ethereum. Dzięki temu rozwiązaniu wypłata odszkodowań za opóźniony lot ma następować automatycznie, bez żadnych formalności. Warunki polisy będą zapisane w łańcuchu bloków. Po fazie testów taka forma ubezpieczeń ma być dostępna dla wszystkich tras powietrznych. Blockchain znajduje zastosowanie również w bankowości. Redaktorzy czasopisma „Harvard Business Review” uważają, iż praktycznie wszystkie rodzaje aktywów mogą być bezpiecznie przechowywane i transferowane między równorzędnymi użytkownikami, ponieważ poziom zaufania nie jest wyznaczany przez silnych pośredników (takich jak banki i rządy), lecz dzięki konsensusowi sieci, kryptografii, współpracy i sprytnemu kodowi⁶.

Technologia blockchain może zatem wyeliminować potrzebę istnienia pośredniczących instytucji finansowych w bankowości. Znajduje również zastosowanie w służbie zdrowia. Pozwala automatyzować procesy i zarządzać danymi. Technologia ta pozwala na operowanie danymi dotyczącymi pacjentów i leków, które im pomagają. Przechowywanie informacji w rozproszonej księdze przyczynia się do zmniejszenia liczby błędów. Blockchain ma również zastosowanie w logistyce – ułatwia śledzenie lokalizacji towarów, które są wysyłane do różnych miejsc docelowych. Kolejne zastosowanie znajduje w edukacji, gdzie umożliwia standaryzację uwierzytelnienia certyfikatów. Blockchain zapewnia, że poświadczenia nauczycieli są ważne i pozwala wyeliminować błędy w danych dotyczących wyników uczniów. Blockchain ma znaczenie również w marketingu. Może być wykorzystany do kierowania reklamy do określonej grupy konsumentów i do zwiększenia przejrzystości danych. Technologia ta pozwala wyeliminować czasochłonne procesy back-office w biznesie, czyli działania dotyczące wsparcia w funkcjonowaniu współczesnej organizacji.

Kluczowym tematem jest jednak zastosowanie kryptowalut w biznesie. To właśnie liczba zastosowań i ich jakość będzie świadczyć o tym, w jakim stopniu kryptowaluty znajdą swoje miejsce na rynku. Sektor finansowy w krajach wysoko rozwiniętych jest miejscem testowania i wprowadzania coraz to nowszych rozwiązań płatniczych. Dynamiczny wzrost handlu internetowego wraz ze wzrostem liczby nowoczesnych urządzeń teleinformatycznych, skutkuje znacznym wzrostem płatności mobilnych oraz możliwości zwiększenia ich udziału w sektorze płatności detalicznych. Działalność banków zastępowana jest w coraz większej mierze przez operatorów telefonii komórkowych oraz serwisy płatności wirtualnych. Wpływ na ten proces może

6 Ibidem.

mieć popularyzacją używania mobilnych form płatności przez wykorzystanie kryptowalut⁷. Należy wymienić kilka powodów przemawiających za korzystaniem z kryptowalut. Pierwszym jest szybkość transakcji – procesy kupna-sprzedaży trwają maksymalnie do 30 minut, a na przykład kryptowaluta preiscoin zminimalizowała czas trwania wymiany do 6 minut. Kolejnym powodem są niskie koszty transakcji – część z nich jest zupełnie darmowa. Osoba handlująca kryptowalutami jest anonimowa, ponieważ znakiem rozpoznawalnym jest specjalny kod. Rynek kryptowalut nie posiada również instytucji nadzorującej, a co za tym idzie – nie istnieje kontrola nad ilością walut cyfrowych na rynku⁸.

Warto dokładniej przyjrzeć się ostatniej z wymienionych cech. Generalnie jest ona uznawana za zaletę, żaden rząd ani bank centralny nie ustala kursu tych walut. Nie istnieje zatem zagrożenie, że władza będzie sterować kursem danej kryptowaluty na korzyść jednej albo drugiej strony (kupujących bądź sprzedających). Kurs kryptowaluty ustalany jest jak na przykład kurs złota – przez wycenę rynkową. Należy zauważyć jednak drobną różnicę. Złoto posiada okreśłą wartość ze względu na jego niewielką ilość na rynku. Natomiast ilość kryptowalut z roku na rok powiększa się oraz służą one wyłącznie do płatności (o ile dana osoba zechce przyjąć płatność w kryptowalucie). Znaczna część obrotów na kryptowalutach powodowana jest przez ludzi chcących kupić tanio i sprzedać drogo, czyli zarobić na cyfrowych walutach przez wzrost ich wartości. Może to powodować i powoduje sztuczny wzrost, ewentualnie sztuczny spadek ceny danej kryptowaluty.

Jak już wspomniano, osoba będąca posiadaczem kryptowalut, w szczególności bitcoina, może nim zapłacić w niektórych sklepach czy restauracjach (o ile właściciel przyjmuje taki rodzaj płatności). Przy dokonywaniu płatności (online czy stacjonarnie) należy za pomocą specjalnej aplikacji zeskanować kod QR udostępniony przez sprzedawcę. Dalszy proces płatności przebiega już automatycznie – waluta zostaje pobrana z portfela kryptowalutowego i płatność zostaje potwierdzona. Przy zakupach online można stosować adres portfela, z którego mają zostać pobrane środki. Całość trwa zaledwie kilka sekund, bez pobierania prowizji przez operatorów płatności. Aplikacjami płatniczymi, które obsługują kryptowaluty, są między innymi: BitBay Pay, bitcan, ABUCOINS, BitMarket24. Najbardziej znaną jest jednak aplikacja BitBay Pay, która umożliwia przyjmowanie płatności bitcoinem zarówno w inter-

7 S. Bala, T. Kobyściański, W. Srokosz, *Kryptowaluty jako elektroniczne instrumenty płatnicze bez emitenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, s. 105–107.

8 M. Kusaj, *Kryptowaluty w pigułce*, s. 7, <http://www.bitcoinwalutaprzyszlosci.pl/wp-content/uploads/2016/11/Kryptowaluty-w-pigulce.pdf> (dostęp: 25.03.2018).

necie, jak i tradycyjnych sklepach stacjonarnych. Płatności bitcoinem mają przewagę nad tradycyjnymi metodami, ponieważ jego system zapewnia szybki i tani transfer środków. Płatność odbywa się bez pośredników, wysokich opłat oraz przewalutowań. Nie ma ryzyka dotyczącego fraudów i chargebacków. Transakcje są ostateczne, co oznacza, że nie podlegają zmianie czy wycofaniu. Aplikacja charakteryzuje się wysokim poziomem bezpieczeństwa.

Kryptowaluty stają się również coraz popularniejszym rozwiązaniem w przypadku kredytów. Firma Bitbond, globalny lider na rynku, oferuje pożyczki społecznościowe dla małych i średnich przedsiębiorstw. Podstawowym udogodnieniem dla kredytobiorców jest minimalizacja kosztów walutowych przez zastosowanie waluty bitcoin oraz technologii blockchain Bitbond. Powyższe rozwiązanie opiera się na systemie scoringowym, który pobiera dane z kont internetowych pożyczkobiorcy⁹. Aby kredyt został przyznany, należy wypełnić formularz w aplikacji, a także przejść weryfikację wideo, polegającą na przedstawieniu swojego dokumentu tożsamości, a także przesłać dokumenty potwierdzające obecną sytuację finansową. Następnie użytkownik zobowiązany jest połączyć minimum dwa konta internetowe (np. PayPal, eBay, LinkedIn). Na podstawie przeprowadzonych działań zostaje określona zdolność kredytowa wnioskodawcy przez rating A-F, który jest oznaczeniem zdolności kredytowej. W związku z tym, że kurs bitcoina ulega częstym wahaniom, Bitbond oferuje dwa typy pożyczek w celu uniknięcia ryzyka z tym związanego¹⁰:

- pożyczki BTC – pożyczając 1 BTC, pożyczkobiorca oddaje 1 BTC + odsetki;
- pożyczki USD – w tym przypadku bitcoin używany jest tylko i wyłącznie jako sieć płatności; użytkownik biorąc pożyczkę w wysokości 1000 USD, otrzymuje jej ekwiwalent w bitcoinach, po czym należy zwrócić również 1000 USD + odsetki w bitcoinach (niezależnie od kursu bitcoina w danym momencie).

Technologia blockchain i bitcoin umożliwia również finansowanie projektów technologicznych przez tak zwane ICO (Initial Coin Offering). Jest to nowo powstała metoda finansowania projektów technologicznych, po którą sięgają najczęściej start-upy kryptowalutowe i blockchainowe. ICO to jedyne środowisko, w którym można pozyskać duży kapitał w krótkim okresie. Jest to nowa, nieregulowana forma crowdfundingu, która polega na emisji tokenów pełniących funkcję własnych jednostek wartości. Mogą one zostać zakupione przez uczestników ICO. Po zakończeniu całego procesu nowa waluta trafia na giełdę,

9 Bitcoin.pl, *Bitbond – pożyczki społecznościowe oparte na bitcoinie*, <http://bitcoin.pl/wiadomosci/biznes/1313-bitbond-pożyczki-spoecznościowe-oparte-na-bitcoinie> (dostęp: 30.03.2018).

10 *Ibidem*.

gdzie jej nabywcy mogą nią handlować. W ten sposób dochodzi do kryptowalutowego upublicznienia spółki. W roku 2017 start-upy dotyczące technologii stosowanych w finansach pozyskały o wiele więcej środków niż inne firmy internetowe za pośrednictwem funduszy venture capital i aniołów biznesu. Metoda finansowania ICO wzbudza wiele wątpliwości, które przedstawiły między innymi organy nadzoru USA, Wielkiej Brytanii czy Niemiec, a także Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych.

Polska Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) wygłosiła opinię dotyczącą zagrożeń płynących ze stosowania metody ICO – przede wszystkim ICO odbywa się w nieregulowanej przestrzeni. Jest to jednocześnie zaletą i wadą. Brak regulacji zwiększa prawdopodobieństwo występowania nadużyć. Z drugiej strony regulacje ograniczałyby możliwości stosowania tej metody. Niesie ona duże ryzyko utraty zainwestowanych środków. Jest to inwestycja o wysokim stopniu ryzyka. Initial Coin Offering dopuszcza do obiegu przedsięwzięcia z niezwykłą dokumentacją projektową, co zwiększa ryzyko przedsięwzięcia¹¹.

Kryptowaluty mogą zostać kupione również w kantorach kryptowalutowych, tj. od przedsiębiorstw specjalizujących się w wymianie walut. Kantory dają możliwość szybkiego kupna walut cyfrowych. Istnieją również biura, w których można otrzymać bezpłatne doradztwo czy uzyskać wiedzę z zakresu wirtualnych walut. Zakup kryptowalut wiąże się często z dodatkowo naliczoną marżą, która uwzględnia koszty prowadzenia biura i zatrudnienia pracowników. W Polsce można wyróżnić takie kantory, jak BitCan.pl, BitCantor.com oraz 4Coins.pl. Największą popularnością w Polsce cieszą się jednak giełdy kryptowalut (BitBay, Binance, Abucoins czy BitMarket24)¹². W ich przypadku ceny zakupu i sprzedaży są ustalane przez wolny rynek. Aktualnie na giełdzie jest około tysiąca kryptowalut, a ich liczba ciągle rośnie. Wyróżnia się giełdy umożliwiające wymianę pieniądza fiducyjnego na kryptowaluty oraz giełdy zajmujące się obrotem i wymianą jedynie kryptowalut. Najpopularniejszymi giełdami kryptowalut na świecie są: Bitfinex, Poloniex, Kraken oraz Bitstamp¹³.

11 K. Domaradzki, *ICO – nowa metoda crowdfundingu. Finansowanie za pomocą kryptowalut*, <https://www.forbes.pl/technologie/ico-nowa-metoda-crowdfundingu-finansowanie-za-pomoca-kryptowalut/zmchmgw> (dostęp: 30.03.2018).

12 A. Adamowicz, M. Zacharski, *Analiza wybranych giełd kryptowalutowych w Polsce*, Uczelnia Łazarskiego – Centrum Technologii Blockchain, <http://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/institutu/wydzial-ekonomii-i-zarzadzania/centrum-technologii-blockchain/analiza-wybranych-gield-kryptowalutowych-w-polsce> (dostęp: 1.04.2018).

13 R. Bielecki, *Analiza wybranych giełd kryptowalutowych na świecie*, Uczelnia Łazarskiego – Centrum Technologii Blockchain, <http://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/institutu/wydzial-ekonomii-i-zarzadzania/centrum-technologii-blockchain/analiza-wybranych-gield-kryptowalutowych-na-swiecie> (dostęp: 1.04.2018).

Portfele kryptowalutowe

Po dokonaniu wyboru, jaką kryptowalutą będzie dysponował inwestor, należy podjąć następny krok i wybrać odpowiedni portfel kryptowalutowy. Portfel to urządzenie lub oprogramowanie służące do przechowywania prywatnych i publicznych kluczy oraz współdziałania z bazami blockchain, które umożliwiają posiadaczowi walut przesyłanie i otrzymywanie kryptowalut. Portfele nie służą do przechowywania środków, lecz znajduje się w nich klucz prywatny umożliwiający dostęp do nich (środki te przypisane są do klucza w blockchainie). Wyróżnia się kilka form portfeli walutowych, które różnią się od siebie stopniem zabezpieczeń, mobilnością, funkcjonalnością, zużyciem zasobów czy czasem synchronizacji z bazą danych. Portfele internetowe (online) gwarantują dostęp do portfela za pośrednictwem strony internetowej, na której należy się zalogować. Cechuje je niski stopień zabezpieczeń, gdyż klucze przechowywane są na serwerach online. Plusem jest duża mobilność, dostęp możliwy z każdego urządzenia podłączonego do internetu. Następnie wyróżnia się portfele w postaci aplikacji komputerowej (*software wallets*), które charakteryzują się długim czasem synchronizacji i bardzo dużym zapotrzebowaniem na przestrzeń dysku twardego (zajmuje około 140 GB). Kolejnym rodzajem portfela jest portfel mobilny. Portfele mobilne występują w formie aplikacji na telefony oraz tablety. Ostatnim i najbezpieczniejszym rodzajem portfeli są portfele sprzętowe (*hardware wallets*). Klucze publiczne i prywatne przechowywane są na zewnętrznym dysku USB. Dysk nie ma połączenia z internetem, co zwiększa bezpieczeństwo. Przykład takiego portfela przedstawia rysunek 4. Dysk ten wygląda jak dysk zewnętrzny do przechowywania danych.



Rysunek 4. Przykład portfela sprzętowego „trezor”

Źródło: <https://news.bitcoin.com/wp-content/uploads/2016/06/TechBureau-and-SatoshiLabs-to-Expand-the-Trezor-Market> (dostęp: 30.03.2018).

Zabezpieczenia dla użytkowników kryptowalut

Warto również przeanalizować zabezpieczenia transakcji na kryptowalutach. Podstawowym elementem funkcjonowania technologii blockchain jest zabezpieczenie sieci przed atakami hakerów. W tym celu stosuje się kryptografię stworzoną w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Jest to matematyczna metoda zabezpieczenia komputerów i informacji. Odkryto w ten sposób odpowiednie dla tej dziedziny funkcje matematyczne, na przykład potęgowanie liczb pierwszych i mnożenie punktów krzywej eliptycznej. Dzięki zastosowaniu funkcji matematycznych kryptografia umożliwia tworzenie haseł cyfrowych i niemożliwych do podrobienia podpisów cyfrowych¹⁴. Wyróżniamy kryptografię symetryczną i asymetryczną. Kryptografia symetryczna polega na użyciu tego samego klucza do zaszyfrowania danych i ich odszyfrowania. Jej minusem jest kwestia bezpieczeństwa klucza, który jest narażony na zwiększone ryzyko, ponieważ znają go obie strony transakcji. Kryptografia asymetryczna klucza publicznego wyróżnia dwa klucze: publiczny i prywatny – zależnie od tego, w jakim celu planuje się użyć tej metody (podpis cyfrowy czy szyfrowanie). Za pomocą prywatnego oraz otwartego klucza można przekazywać dane online do innych użytkowników korzystających z sieci internetowej. Jeżeli użytkownik chciałby wysłać komuś wiadomość, to należy pozyskać klucz publiczny tej osoby i zaszyfrować nim dane. Można je deszyfrować jedynie prywatnym kluczem, który zna tylko i wyłącznie odbiorca wiadomości¹⁵. Między oboma rodzajami kluczy ma miejsce relacja matematyczna umożliwiająca wykorzystanie klucza prywatnego do generowania podpisów komunikatów. Podpis można sprawdzić za pośrednictwem klucza publicznego, bez ujawniania klucza prywatnego.

Klucze prywatny i publiczny zostaną przedstawione na przykładzie bitcoina. Każdy portfel bitcoina zawiera parę kluczy. Klucz prywatny to losowo wybrana liczba. Aby wygenerować klucz publiczny, stosuje się mnożenie punktów krzywej eliptycznej (jednokierunkowa funkcja kryptograficzna) stosowanej do klucza prywatnego. Adres bitcoina jest generowany przy wykorzystaniu klucza publicznego i jednokierunkowej kryptograficznej funkcji haszującej. Klucz prywatny służy również do tworzenia podpisów potrzebnych do wydawania bitcoinów. Pozwala to stwierdzić, czy dana osoba jest właścicielem środków, które są wykorzystywane do transakcji. Klucz prywatny musi być chroniony i należy go zarchiwizować, ponieważ jeśli zostanie utracony, środki przepadną¹⁶.

14 A.M. Antonopoulos, *Bitcoin dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017, s. 82.

15 M. Olszański, K. Piech (red.), *E-biznes – innowacje w usługach*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2012.

16 A. Antonopoulos, *Bitcoin...*, s. 82.

Zagrożenia wynikające z wykorzystania kryptowalut

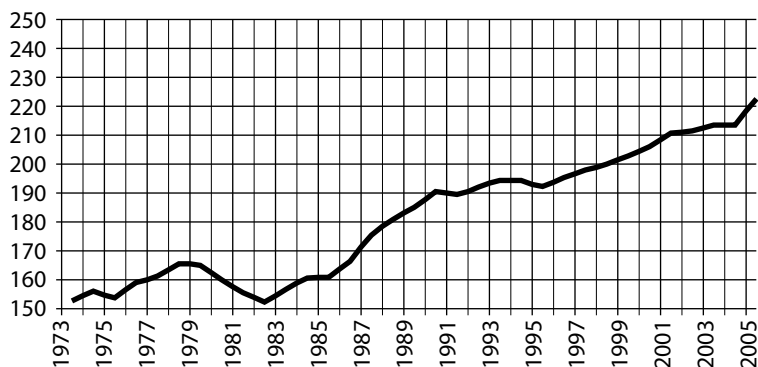
Brak stabilności ceny jest jedną z głównych wad kryptowalut. Dla przykładu kurs bitcoina od grudniowego szczytu w 2017 do 31 marca 2018 roku spadł o ponad 60 punktów procentowych. W grudniu 2017 roku nastąpiło załamanie albo – według zwolenników kryptowalut – korekta. Trudno zatem zdecydować się na dłuższe przetrzymywanie walut cyfrowych, nie wiedząc, ile będą one warte za jakiś czas. Rysunek 5 przedstawia cenę kryptowaluty bitcoin na przestrzeni roku. Patrząc pod kątem analizy technicznej, można wnioskować, iż jeśli cena przebieje wsparcie z początku lutego 2018 roku, będziemy mieli do czynienia ze zmianą trendu ze wzrostowego na spadkowy.



Rysunek 5. Cena kryptowaluty bitcoin

Źródło: <https://stooq.pl/q/?s=btcpln&c=1y&t=l&a=lg&b=0> (dostęp: 25.06.2017).

Z miesiąca na miesiąc kryptowaluty stają się coraz bardziej popularne. Trzeba jednak zwrócić uwagę na wątpliwości związane z tym tematem. Należy przybliżyć kwestię ryzyka ich kupna. Warto spojrzeć na fakt, iż wzrost dynamiki cen niektórych kryptowalut przewyższa wzrost cen nowych domów na rynku nieruchomości w USA (przed kryzysem w 2007 roku). Wartości bitcoina od kwietnia 2017 do marca 2018 roku wzrosła o 400 punktów procentowych. Wzrost ceny nowych domów w USA w tym samym przedziale czasowym wyniósł najwyżej kilkanaście punktów procentowych (rysunek 6).



Rysunek 6. Uśrednione ceny nowych domów w USA (tys. USD)

Źródło: <https://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/bedzie;krach;na;ryнку;nieruchomosci;w;usa,184,0,255928.html> (dostęp: 25.06.2017).

Przyrost wartości bitcoina i innych kryptowalut jest bardzo dynamiczny, co jest typowe dla tzw. bańki spekulacyjnej. Jeśli powyższe podejrzenia dotyczące kryptowalut potwierdziłyby się, dynamika spadku ich cen będzie znacznie bardziej gwałtowna niż jej wzrost. Szacuje się, iż będzie ona nieporównywalnie większa niż dynamika spadku cen nowych domów na rynku nieruchomości po kryzysie w 2007 roku.

Niejasności wokół kryptowalut

Specjaliści z dziedziny informatyki zapewniają, iż zabezpieczenia technologii blockchain są nie do złamania, przynajmniej na dzisiejsze czasy. Wątpliwości budzi jednak to, co stanie się z tą technologią za 5, 10 czy 15 lat. Mimo zapewnień specjalistów, użytkownicy nie mogą mieć pewności czy za kilka lat nie pojawi się sposób na obejście zabezpieczeń tej technologii. Mówi się, że nie ma zabezpieczeń zapewniających stuprocentowe bezpieczeństwo. Z roku na rok powstają coraz nowsze zabezpieczenia w sieci, każde z nich prędzej czy później staje się możliwe do obejścia. Społeczeństwo polskie posiada obecnie zmniejszone zaufanie do nowych metod inwestycyjnych. Po głośnej aferze związanej z inwestowaniem w złoto przez spółkę Amber Gold przyszli inwestorzy posiadają więcej wątpliwości i obaw.

Kolejnym istotnym znakiem zapytania w tym temacie jest kurs danej kryptowaluty. Wiadomo, iż na rynku kryptowalut transakcje dokonują również spekulanci. Niewiadomą pozostaje natomiast fakt, w jak dużym stopniu wpływają oni na cenę danej kryptowaluty. Według Jamiego Dimona, CEO banku JP Morgan, bitcoin jest bańką spekulacyjną oraz fikcją. Uważa on również, że bitcoin jest gorszy niż bańka na rynku tulipanów w Europie w XVII wie-

ku¹⁷. Mniej krytycznie wypowiada się na temat walut cyfrowych legenda świata spekulacji – George Soros, który nie neguje inwestowania w bitcoiny. Jego fundusz kupił nawet udziały w kryptowalutowej firmie o nazwie Overstock. Uważa on, że bitcoin to bańka spekulacyjna, jednak w jej przypadku nie zaistnieje typowy krach. Z drugiej strony na rynku pojawiają się osoby pozytywnie nastawione do kryptowalut. Eric Schmidt, prezes Google, twierdzi, że bitcoin to nadzwyczajne osiągnięcie kryptograficzne, a umiejętność stworzenia czegoś unikatowego w świecie cyfrowym ma olbrzymią wartość¹⁸. Podobnego zdania jest Bill Gates, który twierdzi, że bitcoin to prawdziwy fenomen. Zazwyczaj osoby, które wypowiadają się pozytywnie na temat kryptowalut, pracują w branży informatycznej, natomiast sceptycy kryptowalut związani są z szeroko pojętą branżą finansową. Ciężko stwierdzić, która ze stron ma rację, wątpliwości te zostaną z pewnością rozwiązane z biegiem czasu.

Niejasną kwestią związaną z wirtualnymi walutami jest również opinia rządów poszczególnych państw. Mogą one ustawowo wydać zakaz transakcji walutami cyfrowymi bądź je opodatkować. Co w sytuacji, jeśli dany kraj zakaze handlu kryptowalutami? Jako że wybory odbywają się co kilka lat, nie należy być pewnym aktualnej sytuacji prawnej związanej z tym tematem. W przypadku zmiany partii rządzącej przepisy również mogą ulec zmianie. W tym przypadku można mówić o niepewności w dalszym traktowaniu kryptowalut przez władze poszczególnych państw. W styczniu 2018 roku Chiny wyraziły swój sceptycyzm w kwestii obrotu walutami cyfrowymi. Zamierzają one uniemożliwić handel kryptowalutami przez zagraniczne giełdy¹⁹. W Polsce 4 kwietnia 2018 roku premier Mateusz Morawiecki wydał oświadczenie o opodatkowaniu kryptowalut²⁰. Każda transakcja kryptowalutą miałaby być opodatkowana. Obłożony podatkiem miałby być przychód, a nie dochód. Ponadto przy sprzedaży lub wymianie waluty cyfrowej konieczne stałoby się odprowadzenie podatku od czynności cywilnoprawnych. Jest to bardzo restrykcyjny sposób opodatkowania. Osoby obracające kryptowalutami kilka razy w krótkim przedziale czasowym poniosłyby stratę, nawet jeśli stopa zwrotu byłaby dodatnia. Wszystko za sprawą opresyjnego opodatkowania.

17 M. Wąsowski, *7 wpływowych osób, które nazwały bitcoina bańką*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/kryptowaluty/bitcoin-czy-jest-banka-opinie-szefow-bankowiekonomistow/s3qgjej> (dostęp: 25.04.2018).

18 Bitcoin.pl, *Znani i wpływowi o bitcoinie*, <http://bitcoin.pl/wiadomosci/ciekawostki/505-znani-i-wplywowi-o-bitcoinie> (dostęp: 25.04.2018).

19 *Ibidem*.

20 Ministerstwo Finansów, *Skutki podatkowe obrotu kryptowalutami*, https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/aktualnosci/ministerstwo-finansow2/-/asset_publisher/M1vU/content/skutki-podatkowe-obrotu-kryptowalutami-w-pit-vat-i-pcc (dostęp: 25.04.2018).

Zakończenie

Kryptowaluty, tak samo jak technologia blockchain, posiadają wiele różnorodnych zastosowań. Obok tego tematu nie można przejść obojętnie. Technologia blockchain znajduje coraz większe zastosowanie w biznesie. Pod znakiem zapytania pozostają kwestie jej niezawodności, wpływu spekulantów na cenę kryptowalut i opinii partii rządzących na temat obrotu tego typu instrumentami. Rynek kryptowalut posiada również pewne cechy bańki spekulacyjnej, należy więc zachować ostrożność, inwestując w wirtualne waluty. Jeśli jest to bańka spekulacyjna, prawdopodobnie stanie się największą w historii świata. Wartość fundamentalna kryptowaluty jest niemożliwa do oszacowania. Z tego powodu należy przeprowadzić dokładną analizę ewentualnego obrotu walutami cyfrowymi. Dłuższe przechowywanie waluty cyfrowej naraża posiadaczy na większe ryzyko związane z dużą zmiennością jej kursu. Krótkoterminowy obrót walutami jest rozsądniejszy. Każdy z użytkowników giełd walut kryptograficznych powinien dokonać analizy ryzyka, jakie powoduje obrót tego typu instrumentami.

Przedstawione w opracowaniu kwestie, takie jak zastosowania kryptowalut, opinia poszczególnych państw na ten temat czy wpływ spekulantów na cenę walut cyfrowych, zmuszają do głębokiej refleksji i odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorcy są na to gotowi. Z jednej strony powszechność kryptowalut jako środka płatniczego nieustannie wzrasta, z drugiej nieprzewidywalność działań partii rządzących, wpływ spekulantów na cenę walut kryptograficznych powodują wzrost awersji do tego instrumentu.

Tematyka opracowania, z uwagi na poruszane zagadnienia, stanowi pole do dalszych rozważań. Aby zminimalizować ryzyko inwestycyjne, należałoby podjąć prace badawcze na temat bezpieczeństwa systemu blockchain i wpływu spekulantów na cenę kryptowaluty. Warto byłoby zagłębić się również w wycenę fundamentalną danej waluty cyfrowej. Żeby przeprowadzać badania nad wartościowym aspektem walut cyfrowych, należy zacząć od dokładnego zbadania omawianego instrumentu pod kątem informatycznym. Jest to bowiem filar tego systemu i jako taki może budzić szczególne zainteresowanie zarówno w środowisku naukowym, jak i wśród praktyków.

Bibliografia

- Adamowicz A., Zacharski M., *Analiza wybranych giełd kryptowalutowych w Polsce*, Uczelnia Łazarskiego – Centrum Technologii Blockchain, <http://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/institute/wydzial-ekonomii-i-zarzadzania/centrum-technologii-blockchain/analiza-wybranych-gield-kryptowalutowych-w-polsce> (dostęp: 1.04.2018).
- Antonopoulos A., *Bitcoin dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
- Bala S., Kobyściński T., Srokosz W., *Kryptowaluty jako elektroniczne instrumenty płatnicze bez emitenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016.
- Bielecki R., *Analiza wybranych giełd kryptowalutowych na świecie*, Uczelnia Łazarskiego – Centrum Technologii Blockchain, <http://www.lazarski.pl/pl/wydzialy-i-jednostki/institute/wydzial-ekonomii-i-zarzadzania/centrum-technologii-blockchain/analiza-wybranych-gield-kryptowalutowych-na-swiecie> (dostęp: 1.04.2018).
- Bitcoin.pl, *Bitbond – pożyczki społecznościowe oparte na bitcoinie*, <http://bitcoin.pl/wiadomosci/biznes/1313-bitbond-pozyczki-spolesnosciove-oparte-na-bitcoinie> (dostęp: 30.03.2018).
- Bitcoin.pl, *Placówki*, <http://bitcoin.pl/placowki> (dostęp: 23.04.2018).
- Bitcoin.pl, *Znani i wpływowi o bitcoinie*, <http://bitcoin.pl/wiadomosci/ciekawostki/505-znani-i-wplywowi-o-bitcoinie> (dostęp: 25.04.2018).
- Bussiness Insider, *Technologie. Ile energii potrzeba do wykopania bitcoina?*, <https://businessinsider.com.pl/technologie/ile-energi-potrzeba-do-wykopania-bitcoina/1sklbwl> (dostęp: 23.04.2018).
- Digital-astronauts, *The blockchain bible*, <http://www.digital-astronauts.com/the-blockchain-bible/> (dostęp: 25.03.2018).
- Domaradzki K., *ICO – nowa metoda crowdfundingu. Finansowanie za pomocą kryptowalut*, <https://www.forbes.pl/technologie/ico-nowa-metoda-crowdfundingu-finansowanie-za-pomoca-kryptowalut/zmchmgw> (dostęp: 30.03.2018).
- Gupta M., *Blockchain for dummies*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey 2017.
- Homa D., *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
- <https://blockchain.info/pl/charts/total-bitcoins?timespan=all> (dostęp: 20.03.2018).
- <https://news.bitcoin.com/wp-content/uploads/2016/06/TechBureau-and-SatoshiLabs-to-Expand-the-Trezor-Market> (dostęp: 30.03.2018).
- <https://stooq.pl/q/?s=btcpn&c=1y&t=1&a=lg&b=0> (dostęp: 25.06.2017).
- <https://tradeblock.com/blog/mapping-bitcoin-adoption-a-global-perspective/> (dostęp: 25.03.2018).
- <https://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/bedzie;krach;na;rynku;nieruchomosci;w;usa,184,0,255928.html> (dostęp: 25.06.2017).
- Kusaj M., *Kryptowaluty w pigułce*, <http://www.bitcoinwalutaprzyszlosci.pl/wp-content/uploads/2016/11/Kryptowaluty-w-pigulce.pdf> (dostęp: 25.03.2018).
- Ministerstwo Finansów, *Skutki podatkowe obrotu kryptowalutami*, https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/aktualnosci/ministerstwo-finansow2/-/asset_publisher/M1vU/content/skutki-podatkowe-obrotu-kryptowalutami-w-pit-vat-i-pcc (dostęp: 25.04.2018).
- Olszański M., Piech K. (red.), *E-biznes – innowacje w usługach*, Wydawnictwo PARP, Warszawa 2012.
- Wąsowski M., *7 wpływowych osób, które nazwały bitcoina banką*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/kryptowaluty/bitcoin-czy-jest-banka-opinie-szefow-bankowiekonomistow/s3qgje> (dostęp: 25.04.2018).

Zarządzanie pracownikami z pokolenia Y na tle różnic międzypokoleniowych

Wprowadzenie

Celem opracowania jest pokazanie, jak zmienia się podejście do pracy kolejnych pokoleń. Aktualnie na rynek pracy wchodzi zupełnie nowe pokolenie, różniące się od pozostałych. Pokolenie Y – millenials – już w 2020 roku będzie stanowić ponad połowę siły roboczej na rynku pracy¹. Autorki chcą przedstawić różnicę między pokoleniami poprzednimi a pokoleniem milenijnym oraz ukazać główne problemy w zarządzaniu pracownikami z tego pokolenia. Jest to pokolenie, wobec którego dotychczasowe czynniki motywujące mogą się nie sprawdzać z powodu różnicy w hierarchii wartości.

Praca jest jednym z ważnych obszarów funkcjonowania człowieka. Choć na przestrzeni lat zmieniało się to, jak była postrzegana, nie można ignorować jej roli. W zależności od okresu historycznego, pokolenia lub szerokości geograficznej zmienia się jej rozumienie. W niektórych momentach historii traktowana była jako „zło konieczne”, w innych natomiast była sensem życia człowieka².

Charakterystyka pokoleń

Na rynku pracy obecnie można zaobserwować cztery pokolenia: baby boomers, X, Y oraz Z. Wyzwaniem dla pracodawcy jest stworzenie przyjaznego środowiska w miejscu pracy, gdzie pracownicy każdego z nich będą czuli się komfortowo oraz potrafili skutecznie współpracować³.

1 C. Espinoza, *Milenialski w pracy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 20.

2 D. Wosik-Kawala, E. Sarzyńska-Mazurek, *Wartość pracy w percepcji młodzieży stojącej u progu kariery zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 11.

3 J. Ratajczak, *Pokolenia Y i Z – doradztwo zawodowe, edukacja, wejście na rynek pracy*, [w:] D. Kukła (red.), *Młodzież akademicka na rynku pracy – aspiracje i wyzwania*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2017, s. 101.

Baby boomers to pokolenie wyżu demograficznego urodzonego w latach 1946–1964, czyli w czasach, gdy w Polsce panował komunizm, przez co nabyli cechy charakterystyczne dla tego okresu. W czasach powojennych panowało przeświadczenie, że dobro wspólne jest ważnym elementem życia w społeczeństwie, uważano, że to, co jest wspólne, należy do wszystkich w indywidualny sposób. Społeczeństwo charakteryzował indywidualizm, gdyż sądzono, że nikt nie może mieć dobrych intencji, a osoby znajdujące się w najbliższym otoczeniu są wrogami, a nie przyjaciółmi. Do cech rozpoznawalnych baby boomers należy przystosowanie się do sytuacji stresujących (co uwarunkowane jest metodami wychowawczymi konserwatywnych rodziców), strach przed utratą pracy, który motywuje do działania, przekonanie, że jeśli wszystko w najbliższym otoczeniu funkcjonuje dobrze, to nie dzieje się nic złego, a gdy mają wystąpić zmiany, to tylko w momencie, kiedy pojawi się problem i będzie trzeba go rozwiązać⁴.

Po pokoleniu baby boomers nastąpiło pokolenie iksów, do którego zaliczamy osoby urodzone w latach 1965–1982, w okresie PRL-u. Do cech charakterystycznych generacji X należy niezależność i zaradność, zdolność rozwiązywania problemów, racjonalne podejmowanie decyzji na podstawie danych oraz faktów, a nie pod wpływem emocji⁵. Jego przedstawiciele charakteryzuje sceptycyzm wobec podejmowanych projektów i decyzji, są oni przygotowani do zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu oraz do tego, aby się dostosować, dlatego dobrze radzą sobie z nowymi technologiami, jakie pojawiają się w ich środowisku. Pokolenie X uważa, że trzeba wspinać po szczeblach kariery, a możliwy awans w przedsiębiorstwie powinien zależeć od stażu pracy. Za niewłaściwą i nieadekwatną uważają sytuację, w której pracownik posiadający mniejszy staż dostanie awans. Generacja iksów jest przywiązana do sztywno określonych reguł oraz przekonana, że każdej osobie starszej należy okazywać szacunek, niezależnie od posiadanej wiedzy bądź zajmowanego przez nią stanowiska. Dlatego iksy cenią autorytet przełożonych, bez względu na indywidualne cechy osobowości danej osoby i prywatne opinie. Jako pracownicy są oddani firmie, w której pracują, wykonują swoją pracę sumiennie. W momencie gdy podejmują się jednego zadania, nie rozpoczną kolejnego, jeśli pierwsze nie zostanie ukończone. W znaczący sposób utożsamiają się z przedsiębiorstwem i często życie zawodowe odgrywa dla nich ważniejszą rolę niż prywatne. Istotnym problemem dla iksów jest zachowanie postawy asertyw-

4 M. Grzesiak, *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y*, <http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y> (dostęp: 24.03.2017).

5 C. Espinoza, *Milenialski...*, s. 48.

nej. Iksy czują się niekomfortowo, wyrażając własne uczucia i potrzeby, wypowiadając opinie na dany temat – boją się skrzywdzić drugą osobę. Dużą uwagę budzi elastyczność pokolenia X wobec przemian zachodzących w otoczeniu, wychowywali się oni bowiem w okresie największych zmian (m.in. rozwój komunikacji oraz pojawienie się telefonów komórkowych i komputerów), czego następstwem jest ich elastyczność w miejscu pracy⁶.

Pokolenia Y i Z od niedawna wchodzi na rynek pracy. W kwestii odnoszącej się do generacji następującej po iksach w literaturze nie znajduje się jednoznacznego przedziału czasowego, od którego zaczyna się nowe pokolenie, występuje za to kilka określeń na następną generację – między innymi pokolenie Z, generacja C, pokolenie A lub Alfa. Można sądzić, że generacja ta zaczyna się od 2000 roku⁷.

Pokoleniem igreków określa się osoby, które urodziły się po 1980 roku. Znane jest ono również pod nazwą millenialsi. Osoby do niego zaliczane wychowane zostały w erze rozwoju technologicznego, globalizacji oraz wzrostu znaczenia internetu. Przez dorastanie w środowisku, w którym technologia była nieodłącznym elementem dzieciństwa, pokolenie igreków w sposób doskonały potrafi wykorzystywać nowe techniczno-cyfrowe osiągnięcia cywilizacji, stosując je w życiu codziennym oraz zawodowym⁸. Charakterystyczny dla pokolenia Y jest nieodłączny kontakt z przenośnymi środkami elektronicznymi, między innymi smartfonami. Pokolenia starsze uważają takie zachowanie za nietaktowne bądź niegrzeczne, jednakże generacja igreków żyje w przekonaniu, że jest to normalne zachowanie w ich środowisku. Pokolenie to wychowało się w warunkach globalizacji, która jest jedną z dominujących tendencji końca XX i początku XXI wieku. Odnosi się do ekonomii, polityki, demografii, kultury i życia społecznego. Trend ten polega na rozprzestrzenianiu się zjawisk w wyżej wymienionych obszarach życia, niezależnie od granic terytorialnych. Globalizacja powoduje, że społeczeństwa, choć żyjące na różnych szerokościach geograficznych, przestają się znacząco różnić kulturowo⁹. Pokolenie Y – przez bycie w ciągłym kontakcie i poczucie przynależności globalnej – uważa, że może pracować zdalnie z każdego miejsca na Ziemi.

Rozpoznawalnymi cechami millenialsów jest postawa indywidualna, a głównie przeświadczenie, że „najważniejszy jestem Ja”. Posiadają zdolność

6 J. Ratajczak, *Pokolenia Y i Z...*, s. 102–104.

7 G. Shepard, *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, Wiley Default, New York 2006, s. 13.

8 J. Ratajczak, *Pokolenia Y i Z...*, s. 104.

9 *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/globalizacja;3905881.html> (dostęp: 24.03.2017).

pracy w zmieniającym się otoczeniu i mają skłonność do szybkiej dekoncentracji, przez co są nadmiernie pobudzeni. Stały kontakt z siecią jest bodźcem, który pobudza pokolenie Y do troszczenia się o środowisko globalne. Charakteryzuje ich społeczna odpowiedzialność, starają się również stworzyć lepszy świat. Wychowanie w środowisku internetu powoduje, że przedstawiciele tej generacji posiadają dwie osobowości – jedna jest przedstawiana w realnym świecie, a druga w rzeczywistości wirtualnej. W życiu zawodowym opanowali w stopniu mistrzowskim wielozadaniowość, co również przekłada się na ich życie prywatne¹⁰. Można spotkać się z różnymi opiniami na temat millenialsów. Niektórzy uważają ich za osoby leniwe, które posiadają agresywną naturę i są skłonne do uzależnień¹¹. Jednakże przedstawiciele generacji Y to przede wszystkim osoby pewne siebie, niezależne oraz ufające swoim możliwościom.

Pokolenie Z, które w przeciągu kilku lat będzie wchodzić na rynek pracy, charakteryzuje się perfekcyjną znajomością nowoczesnej technologii, podobnie jak generacja millenialsów. Urządzenia telefoniczne są dla nich źródłem wszelkich informacji, kontaktu z rówieśnikami oraz narzędziem pozwalającym prowadzić życie w wirtualnej rzeczywistości. Ważnym aspektem dla tego pokolenia będzie rozwój komunikacji globalnej, która już przybiera na znaczeniu. Jego przedstawiciele urodzili się w świecie zdominowany przez technologię, a do systemów politycznych podchodzą w sposób sceptyczny oraz z dystansem. Ważna dla nich jest prywatność oraz poczucie satysfakcji. W momencie gdy pokolenie młodsze od millenialsów wejdzie na rynek pracy, wniesie na niego nowe wartości, idee oraz koncepcje nietypowe dla poprzednich generacji¹².

Wybrane aspekty współpracy między menadżerami a pracownikami pokolenia Y

Pokolenie urodzone po 1980 roku nie bez przyczyny nazywamy pokoleniem Y. Jego nazwa wywodzi się z angielskiego „why?” („dlaczego?”). Zostało tak nazwane, ponieważ przedstawiciele tej generacji zawsze dociekają, dlaczego coś mają robić oraz dlaczego w konkretny sposób¹³. Wobec tych faktów lider pra-

10 C. Espinoza, *Milenialski...*, s. 50.

11 R.D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Mahwah 2005, s. XV.

12 C. Espinoza, *Milenialski...*, s. 50.

13 K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102), s. 29, file:///C:/Users/user/Downloads/ZZL(HRM)_2015_1(102)_Gadomska-Lila_K_25-39%20(1).pdf (dostęp: 25.03.2018).

cownika z pokolenia Y powinien powierzać mu odpowiedzialne zadania oraz tłumaczyć, dlaczego ma je wykonać i jaką wartość wniosą do organizacji.

Pracownik – przedstawicieli wcześniejszych pokoleń – który wypracował sobie raz autorytet, zajmował dzięki temu odpowiednią pozycję w firmie i cieszył się nią do końca swojej pracy. Według przedstawiciela pokolenia baby boomers czy pokolenia X szefowi należy się autorytet, ponieważ jest szefem. Pracownicy pokolenia Y nie biorą za autorytet szefa tylko dlatego, że jest szefem. Każdy lider musi sobie zapracować na poważanie. Wśród przedstawicieli tej generacji występuje zjawisko tzw. przechodniego autorytetu. Oznacza to, że nie jest on przypisany jednej osobie na stałe, natomiast w każdej z dziedzin autorytetem może być ktoś inny¹⁴. W związku z wykazywanym przez generację millenialsów podejściem ich lider nieustannie musi pracować na swój autorytet, nie otrzymuje go dożywotnio.

Reprezentanci pokolenia Y cenią możliwość pracy zdalnej. Wyniki badań przeprowadzonych na grupie 112 respondentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wykazały, iż 52% spośród nich jako miejsce pracy wskazywało łączenie pracy w domu oraz pracy w biurze. Taki wybór argumentowano elastycznością i swobodą wykonywania pracy oraz możliwością zaoszczędzenia czasu potrzebnego na dojazdy i „wyszykowanie się” do pracy. Przedstawiciele pokolenia igreków chcieliby pracować w zadaniowym systemie pracy. Według ich opinii takie podejście ułatwia zarządzanie własnym czasem przez samodzielne podejmowanie decyzji o czasie przeznaczanym na pracę¹⁵.

Ważnym elementem pracy menadżera, który ma sposobność współpracować z pokoleniem milenijnym, jest stworzenie przyjaznego środowiska. Młodzi ludzie mają swój sposób pracy oraz inny tok myślenia niż starsze pokolenia. W życiu prywatnym oraz zawodowym kierują się wartościami w określonej hierarchii. Do cech charakterystycznych należy otwartość, a ciekawość oraz chęć poznawania nowych rzeczy mają duży wpływ na ich stosunek do wykonywanej pracy. Istotne jest również to, aby menadżerowie uważnie słuchali tego, co ich pracownicy mają im do powiedzenia¹⁶.

Systemy *work-life balance* (równowaga praca–życie) są istotne dla młodych pracowników. Dla pokolenia Y zachowanie równowagi między życiem

14 S. Radzięta, *Czego spodziewać się po pokoleniu Y?*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/czego-spodziewac-sie-po-pokoleniu-y> (dostęp: 25.03.2018).

15 A. Jagoda, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 215.

16 E. Bieniek, *Menedżerskie kompetencje przyszłości. Jak kierować Millenialsami*, [w:] A. Szejniuk, M. Kaniewska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016, s. 110.

prywatnym a zawodowym staje się podstawową wytyczną kariery zawodowej¹⁷. Przedstawiciele tego pokolenia, w przeciwieństwie do swoich poprzedników, nie żyją tylko po to, by pracować, a wręcz odwrotnie. Praca ma zapewnić im środki do życia, a sfera prywatna zaczyna mieć dominujące znaczenie. W związku z takim podejściem pokolenia Y działy HR oraz kierownicy w organizacjach powinni zająć się problematyką programów równowagi prac–życie. W ramach działań z zakresu *work-life balance* wyróżnia się budowanie elastycznej formy zatrudnienia, pozwalającej na to, by pracownik w wymagających tego okresach mógł skupić się na sprawach osobistych, na przykład kiedy ma chore dziecko pracować zdalnie lub nadrobić godziny w innym okresie. Obszarem zainteresowań tych programów są także udogodnienia w zakresie edukacji, wypoczynku lub ochrony zdrowotnej pracowników. Czasami firmy refundują karnety na siłownię, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne czy paczki dla dzieci pracowników idących na przykład do pierwszej klasy szkoły podstawowej¹⁸.

Millenialsie podejmujący pracę chcą zyskać uznanie. Oczekiwanie to tłumaczone jest sposobem ich wychowania, w którym nie brakowało nacisku na okazywanie uczuć oraz zabawę z dziećmi. Tutaj oczywiście szef millenialsów powinien pamiętać, że chwalenie za wykonaną pracę i okazywanie uznania przedstawicielowi tego pokolenia wpłynie pozytywnie na ich dalszą motywację do pracy¹⁹.

Współpraca między pokoleniem X a Y

W momencie gdy w organizacji zderzają się różne pokolenia, sytuacje sporne, konfliktowe są na porządku dziennym. Menadżerowie generacji X to przedstawiciele osób urodzonych po 1964 roku, którym trudno zrozumieć zachowanie młodszych współpracowników. Dużo wysiłku trzeba włożyć, aby nastąpiło zrozumienie między pokoleniami. Jest to dość trudne, ponieważ millenialsów charakteryzuje niecierpliwość, a w momencie gdy nie mogą porozumieć się z drugą osobą, często odchodzą, nie zwracając uwagi na to, co dzieje się w ich najbliższym otoczeniu. Pokolenie Y preferuje zupełnie inny styl pracy, który dopasowany jest do ich indywidualnych potrzeb. W przypadku zarządzania zespołem obejmującym kilka pokoleń należy zwracać uwagę

17 M. Syper-Jędrzejak, *Narzędzia wspierania równowagi praca–życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1(96), s. 154.

18 *Ibidem*, s. 159–160.

19 C. Espinoza, *Millenialski...*, s. 24.

na indywidualne umiejętności, doświadczenia oraz predyspozycje i stworzyć pracownikom możliwość współpracy międzypokoleniowej²⁰.

W przedsiębiorstwach stosowana jest strategia zarządzania wiekiem, opierająca się na transferze wiedzy między pokoleniami, z czym wiąże się program mentoringu. Głównym założeniem jest, aby pracownicy reprezentujący różne generacje wzajemnie przekazywali sobie wiedzę, doświadczenia, jakie posiadają. Pokolenie X, które jest aktywne zawodowo, w coraz lepszym stopniu odnajduje się w interaktywnym sposobie komunikowania się. Przedstawiciele millenialsów chcą dzielić się swoją wiedzą oraz doświadczeniami, ponieważ dzięki temu mają wpływ na różne zdarzenia, jakie mają miejsce w przedsiębiorstwie. Tradycyjny mentoring opiera się na założeniu, iż pracownik, który zajmuje wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, przyjmuje rolę mentora osoby nowej. W momencie gdy występuje odwrócony mentoring, role, jakie wcześniej zostały przyjęte, zmieniają się. Rola mentora przypada w takim wypadku młodszemu pracownikowi, który posiada większe doświadczenie w niektórych dziedzinach. Przez połączenie tych dwóch sposobów mentoringu tworzy się pewien rodzaj więzi między przedstawicielami różnych pokoleń, który opiera się na relacjach partnerskich w pracy. Dzięki połączeniu znajomości nowinek technologicznych przez młodszą generację z doświadczeniem życiowym starszych kolegów z branży można osiągnąć niesamowite efekty²¹.

Zakończenie

Każde z pokoleń różni się od siebie, ale kluczem do sprawnego współdziałania w zespołach jest zrozumienie systemu wartości i motywacji jego członków. Dlatego menadżerowie/kierownicy powinni cały czas obserwować wchodzące na rynek pokolenia. Dzięki temu łatwiej będzie im stworzyć przyjazne środowisko pracy dla młodych pracowników oraz ułatwić im wdrożenie się do pracy. Kierując zespołami, należy dbać, aby ich członkowie rozumieli się i dobrze współpracowali. W podniesieniu efektywności pracy zespołów pomóc może znajomość charakterystyki pokoleń. Przy całej wiedzy o pokoleniach, ich motywacjach i wartościach nie należy jednak zapominać o indy-

20 A. Kroenke, *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202, z. 61, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 94–95.

21 A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 33–34.

widualnych uwarunkowaniach jednostek. Każdy człowiek jest inny, inaczej wychowany, a w procesie dorastania miał styczność z innymi wzorcami. Dlatego znajomość pokoleń może ułatwić pracę z zespołami wielopokoleniowymi, ale menadżer lub dział HR nie może sprawnie działać, dysponując tylko tą wiedzą. Oprócz tego należy wziąć pod uwagę jednostkę i jej indywidualne uwarunkowania.

Bibliografia

- Bieniek E., *Menedżerskie kompetencje przyszłości. Jak kierować Millenialsami*, [w:] A. Szejniuk, M. Kaniewska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016.
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/globalizacja;3905881.html> (dostęp: 24.03.2017).
- Espinoza C., *Milenialski w pracy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102), file:///C:/Users/user/Downloads/ZZL(HRM)_2015_1(102)_Gadomska-Lila_K_25-39%20(1).pdf (dostęp: 25.03.2018).
- Grzesiak M., *21 różnic pokoleniowych między Baby boomers, X i Y*, <http://mateuszgrzesiak.natemat.pl/122459,21-roznic-pokoleniowych-miedzy-baby-boomers-x-i-y> (dostęp: 24.03.2017).
- Jagoda A., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.
- Kroenke A., *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 1202, z. 61, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Radzieta S., *Czego spodziewać się po pokoleniu Y?*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/czego-spodziewac-sie-po-pokoleniu-y> (dostęp: 25.03.2018).
- Ratajczak J., *Pokolenia Y i Z – doradztwo zawodowe, edukacja, wejście na rynek pracy*, [w:] D. Kukła (red.), *Młodzież akademicka na rynku pracy – aspiracje i wyzwania*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2017.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Shepard G., *How to Be the Employee Your Company Can't Live Without: 18 Ways to Become Indispensable*, Wiley Default, New York 2006.
- Smith R.D., *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, Mahwah 2005.
- Syper-Jędrzejak M., *Narzędzia wspierania równowagi praca-życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1(96).
- Wosik-Kawala D., Sarzyńska-Mazurek E., *Wartość pracy w percepcji młodzieży stojącej u progu kariery zawodowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017.

Rola influencerów w promowaniu produktu

Wprowadzenie

Celem opracowania jest przedstawienie wpływu influencerów na promowanie produktu. Do podjęcia tematu skłoniło nas zwiększenie liczby reklam opartych na influencer marketingu oraz ich wpływ na popularność promowanych w ten sposób produktów.

W pracy zaprezentowano udział influencerów w promocji, aspekt psychologiczny reklam z ich udziałem oraz wyniki badań, które zostały przeprowadzone głównie w oparciu o wykorzystanie metod ilościowych – z uwagi na zwiększenie obiektywności analiz pozyskanych danych.

Zaproponowano również ujednolicenie rozumienia, kogo postrzegamy jako influencera. Źródła nie są zgodne w jednoznacznym definiowaniu tego słowa. W pracy używać go będziemy w kontekście osób opiniotwórczych, realizujących się przez media społecznościowe, na przykład blogerów lub vlogerów.

Aspekt psychologiczny w influencer marketingu

Rola influencerów w reklamie wywodzi się z tzw. *celebrity endorsement*, czyli wykorzystywania znanych osób (aktorów, piosenkarzy czy sportowców) do promowania danej marki lub produktu. Nie należy jednak mylić tych pojęć ani stosować ich zamiennie. Influencer marketing najczęściej zakłada zaangażowanie osób o mniejszej popularności niż ma to miejsce w przypadku *celebrity endorsement*. W przypadku wykorzystania influencerów są to najczęściej portale społecznościowe dobrane w zależności od określonej grupy docelowej, a w przypadku *celebrity endorsement* są to przeważnie media tradycyjne.

Prowadzi to do rozważań nad tym, dlaczego influencer marketing stale zwiększa swoją popularność, mimo mniejszych zasięgów osób lub grupy osób występujących w reklamach. Składa się na to wiele czynników, ale bez wątpienia jednym z nich jest aspekt psychologiczny¹.

¹ A. Cupriak, J. Fabijańczyk, *Influencer marketing – praktycznie*, <https://www.loswiaheros.pl/zdjecia/influencer-marketing-praktycznie-whitepress.pdf> (dostęp: 31.03.2018).



Rysunek 1. Media społecznościowe wykorzystywane w influencer marketingu

Źródło: <https://www.commsaxis.com/influencer-marketing-future-of-marketing/> (dostęp: 26.04.2018).

Pierwszym omawianym problemem jest porównanie sposobów budowania relacji z obserwatorami. Konta na portalach społecznościowych prowadzone przez influencerów zazwyczaj mają charakter osobisty – pokazują zdjęcia lub materiały wideo prezentujące sceny z codziennego życia². Użytkownicy odnoszą wrażenie, że autorem materiałów i wpisów jest sam influencer. Kolejnym aspektem jest nawiązywanie kontaktu z obserwatorami w sekcjach przeznaczonych na komentarze. W celu zbadania tego zjawiska przeprowadziliśmy krótkie wywiady z grupą przypadkowych studentów Uniwersytetu Łódzkiego w wieku od 18 do 25 lat. Badanie odbyło się w kwietniu 2018 roku przed Wydziałem Zarządzania i biblioteką uniwersytecką. Na udział w nim wyraziło zgodę 20 osób, które stanowiły próbę badawczą. Podczas krótkich wywiadów pytano je o doświadczenia z interakcjami na obserwowanych przez nich blogach, których profile mają powyżej 100 000 obserwatorów i na których umieszczane są reklamy ze znanymi blogerami/vlogerami oraz celebrytami. 18 osób oceniło, że blogerzy i vlogerzy zdecydowanie częściej wchodzi w interakcje z użytkownikami niż celebryci, a 10 osób aktywnie uczestniczyło w takich interakcjach. W odniesieniu do celebrytów tylko jedna osoba biorąca udział w wywiadach odpowiedziała, że brała aktywny udział w interakcji. Zapytałyśmy również, jaki ma to wpływ na budowanie relacji z odbiorcami. Najczęstszymi odpowiedziami były: „bliższa więź z obserwatorami” oraz „zmniejszenie uczucia ekskluzywności obserwowanej osoby”.

² T. Cameron, *FTC Rules of Engagement for Influencer Marketing*, <https://www.tapinfluence.com/blog-ftc-social-influencer-marketing/> (dostęp: 31.03.2018).

Następnym omawianym aspektem jest brak wyraźnej granicy między reklamą a zwykłym wpisem na blogu, postem lub materiałem wideo. Celebryci najczęściej występują w tradycyjnych reklamach – telewizyjnych, prasowych itp. Takie przekazy znacznie różnią się od lokowania produktu w materiałach wideo. Odbiorca odnosi wrażenie, że influencer faktycznie używa promowanego produktu i sam dokonał zakupu. Z przeprowadzonych badań wynika, że taki sposób promocji nie jest bezpośrednio kojarzony z płatną reklamą. Większość osób biorących udział w badaniu odpowiedziało, że nie kupuje produktów promowanych przez celebrytów, na przykład w reklamach telewizyjnych. Ważną kwestią dla dalszych rozważań będzie przytoczenie słów Davida Ogilvy, twórcy znanych i cenionych kampanii reklamowych – „Viewers have a way of remembering the celebrity while forgetting the product”³. Jego zdaniem promowanie produktu przez znaną osobę nie skutkuje zwiększeniem popularności lub rozpoznawalności produktu. Jednak należy mieć na uwadze, że w czasie działalności Davida Ogilvy promowanie produktu przez blogerów czy vlogerów jeszcze nie istniało, powyższe stwierdzenie odnosi się zatem jedynie do udziału znanych osób w reklamach tradycyjnych.

Kolejnym aspektem jest tzw. envy effect. Zjawisko to zostało opisane i zbadane przez Jiyoung Chae z Uniwersytetu Singapurskiego⁴. Jej zdaniem odbiorca poddaje się psychologicznemu mechanizmowi porównywania społecznego. Kobiety śledzące influencerów, którzy mogą pozwolić sobie na drogie produkty oraz usługi, porównują się z nimi, co skutkuje wzrostem uczucia zazdrości w stosunku do nich. Takie uczucie potencjalnie może powodować zwiększenie popytu na promowane produkty oraz wpłynąć na wzrost popularności w grupie docelowej danego influencer⁵.

Ważnym zjawiskiem jest tzw. efekt halo. Polega on na budowaniu odczucia lub opinii na podstawie danego czynnika. Według Neila E. Beckwitha i Donald R. Lehman⁶ efekt ten zakłada, że przekonania jednostki są determinowane przez uprzedzenia i tym samym całościowe nastawienie jednostki.

Odbiorcy kampanii z udziałem influencerów bardzo łatwo ulegają takiemu zjawisku. Influencer marketing w dużej mierze oparty jest na pokazywaniu

3 <http://ibscdc.org/Free%20Cases/Celebrity%20Endorsement%20Through%20the%20Ages%20p1.htm> (dostęp: 26.04.2018).

4 J. Chae, *Explaining Females' Envy Toward Social Media Influencers*, „Media Psychology” 2018, vol. 21, issue 2, s. 246–262.

5 K. Wong, *The Explosive Growth of Influencer Marketing and What it Means for You*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/kylewong/2014/09/10/the-explosive-growth-of-influencer-marketing-and-what-it-means-for-you/#60c96c9252ac> (dostęp: 12.04.2018)

6 N.E. Beckwith, D.R. Lehmann, *Media Psychology*, „Lehmann Journal of Marketing Research” 1975, vol. 12, no. 3, s. 265–275.

krótkiej historii z udziałem promowanego produktu. Często występuje w formie krótkiego materiału wideo lub zdjęcia⁷. Odbiorcy, dla których influencer stanowi wzór, tzw. *role model*, będą łączyć pozytywne nastawienie względem niego z promowanym produktem. Dzięki temu taki rodzaj reklamy będzie miał bezpośrednie przełożenie na zwiększenie popularności produktu oraz potencjalnie na wzrost popytu w grupie docelowej⁸.

Opisane powyżej zjawiska obrazują sposób, w jaki influencer marketing wpływa na promowanie produktu oraz na percepcję odbiorców. Stanowią one również bardzo ważny czynnik podczas tworzenia takiego rodzaju reklam.

W przeprowadzonym badaniu ankietowym pytano także o najbardziej rozpoznawalnych blogerów. Respondenci wymieniali w kolejności:

- Mafashion,
- Madziix,
- littlemooonster96,
- Martirenti,
- Stuu fitlovers,
- martin stankiewicz,
- Kominek,
- szusz1313,
- chodakowska,
- What Anna Wear,
- scraperka polapolok,
- myfullhouse,
- kaja_sbn,
- n.on_back,
- jemerced.

Rola influencer marketingu

W 2017 roku influencer marketing stał się jednym z najpopularniejszych narzędzi promowania marek na świecie.

7 Jak poznać swoich potencjalnych użytkowników? Case Study kampanii #VikingowieInternetu Mobile Vikings, <http://nowymarketing.pl/a/10642,jak-poznac-swoich-potencjalnych-uzytkownikow-case-study-kampanii-vikingowieinternetu-mobile-vikings> (dostęp: 31.03.2018).

8 *Under the Influence: A New Perspective on Social Marketing*, <https://www.skyword.com/contentstandard/creativity/under-the-influence-a-new-perspective-on-social-marketing/> (dostęp: 31.03.2018).

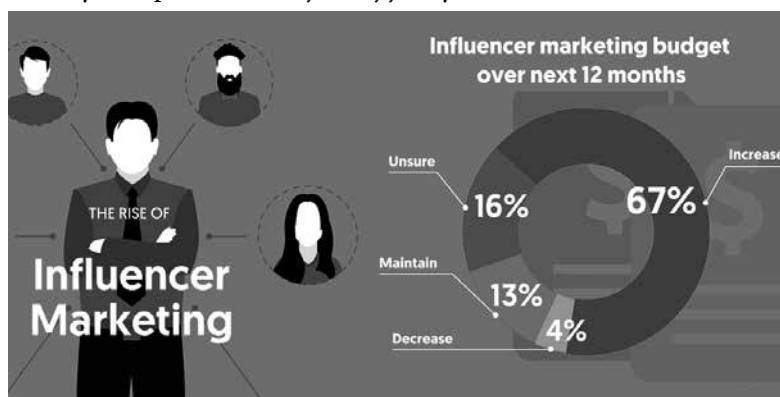


Rysunek 2. Wyniki ankiety dotyczącej wzrostu popularności metod dotarcia do klienta w pierwszym kwartale 2017 roku

Źródło: <http://thetravelvertical.com/2018/01/09/>

video-use-influencer-marketing-will-reach-time-high-2018/ (dostęp: 26.04.2018).

Statystyki za 2017 rok przemawiają za wyborem influencer marketingu jako jednego z głównych sposobów promowania produktów. Według prognozy „Forbesa” i firmy eMarketer w ciągu najbliższych 12 miesięcy ponad 85% firm stworzy kampanie z co najmniej jednym influencerem z ich branży.



Rysunek 3. Udział budżetu na influencer marketing na kolejne 12 miesięcy

Źródło: <http://www.visualcapitalist.com/influencer-marketing/> (dostęp: 26.04.2018).

Blokowanie reklam, rosnąca ilość danych, poszukiwanie zaufanego źródła informacji (czynnik zaufania staje się coraz bardziej istotny) – wszystko to aktywnie rozwija influencer marketing.

Badanie ankietowe blogerów/vlogerów

Poniżej przedstawiono wyniki otrzymane w efekcie badań prowadzonych wśród blogerów i vlogerów zajmujących się różną tematyką. Do ponad stu popularnych influencerów, których zidentyfikowano przez analizę reklam w mediach społecznościowych w kwietniu 2018 roku, wysłano prośbę o zgodę na wzięcie udziału w badaniu i przesłano im link do ankiety elektronicznej. Uzyskano 57 odpowiedzi. Ankieta składała się z 3 pytań i metryczki zawierającej pytanie o rodzaj prowadzonego bloga/vloga.

Tematyki blogów i liczba odpowiedzi zwrotnych w przeprowadzonym badaniu rozłożyły się w sposób zaprezentowany poniżej.

- lifestyle (8),
- podróże (7),
- sport (2),
- kultura (1),
- uroda (10),
- moda (9),
- kulinaria (10),
- nowe technologie (8),
- zdrowie (2).

Tabela 1 zawiera odpowiedzi na pierwsze pytanie ankiety.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie „Czy był(a) Pan/Pani kiedyś w roli influencera?”

Tematyka bloga	Tak	Nie
Lifestyle	6	2
Podróże	3	4
Sport	1	1
Kultura	0	1
Uroda	7	3
Moda	7	2
Kulinaria	3	7
Nowe technologie	6	2
Zdrowie	0	2

Źródło: opracowanie własne.

Drugie pytanie dotyczyło podtrzymania współpracy z firmą. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 2.

Po przeprowadzonej analizie wyników badań można stwierdzić, że najczęściej firmy zwracają się do autorów blogów lifestyle'owych, dotyczących nowych technologii, a także urody i mody. Analizując wyniki odpowiedzi

na drugie pytanie, można stwierdzić, że najczęściej inicjatorem współpracy jest firma reprezentująca daną markę. Dobór celowy blogera do kampanii następuje zapewne przy wzięciu pod uwagę grupy docelowej, która jest odbiorcą treści blogera, mediów, w których funkcjonuje, oraz jego zasięgu. Podjęta współpraca jest zazwyczaj kontynuowana, szczególnie w przypadku blogerów modowych czy zajmujących się urodą i kulinariami.

Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie „Kto był inicjatorem współpracy z marką?”

Tematyka bloga	Bloger/vlogger	Firma
Lifestyle	3	5
Podróże	2	5
Sport	1	1
Kultura	0	1
Uroda	2	8
Moda	2	7
Kulinaria	2	8
Nowe technologie	1	7
Zdrowie	0	2

Źródło: opracowanie własne.

Trzecie pytanie dotyczyło podtrzymania współpracy z firmą. Wyniki prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Odpowiedzi na pytanie „Czy nadal współpracujecie?”

Tematyka bloga	Tak	Nie
Lifestyle	4	4
Podróże	1	6
Sport	1	1
Kultura	0	1
Uroda	7	3
Moda	7	2
Kulinaria	8	2
Nowe technologie	3	5
Zdrowie	1	1

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na małą liczbę otrzymanych odpowiedzi zwrotnych badanie można uznać za pilotażowe. Należy zwrócić uwagę, że powyższe wnioski dotyczą jedynie badanych blogerów i nie muszą odzwierciedlać faktycznych trendów występujących na rynku.

Poniżej krótko przedstawiono kampanie reklamowe firm z różnych branż z udziałem influencerów.

Dove

Jedna z najbardziej popularnych marek kosmetycznych na całym świecie – Dove – w ramach swoich akcji reklamowych korzysta z usług influencerów. W projekcie „Dove rozpieszcza blogosferę” firma podjęła współpracę ze znanymi polskimi blogerami, z którymi przeprowadzono warsztaty edukacyjne poświęcone prawidłowemu nawilżaniu skóry. Wszystko to odbyło się w Paryżu. Ten projekt otrzymał bardzo pozytywne oceny w mediach społecznościowych i został nagrodzony Złotym Spinaczem w kategorii Social Media (rys. 4).



WARSZTATY Z DOVE W PARYŻU - RELACJA ZWYCIĘZCZYNI KONKURSU DOVE PURELY PAMPERING

Dodane przez Redakcja, autor: Katarzyna Garus
16 Maj '12

Katarzyna Garus, autorka bloga quintessenceofbeauty.blogspot.com relacjonuje dla Was wyjątkowe warsztaty Dove Purely Pampering, które odbyły się w Paryżu. Przeczytajcie koniecznie!

Romantyczny Paryż, światowa stolica mody, piękna i kultury, a na kilka dni miejsce międzynarodowych warsztatów pod przewodnictwem marki Dove. Miałam zaszczyt wziąć udział w tym niezwykłym wydarzeniu, którego motywem przewodnim było pojawienie się w sprzedaży nowej serii żeli pod prysznic Dove Purely Pampering. Słowo pampering oznacza dosłownie rozpieszczający i takie też były całe warsztaty: otulone zmysłowym zapachem i pełne niezapomnianych wrażeń! Zapytacie pewnie, jak to się stało, że udało mi się uczestniczyć w tej wyjątkowej przygodzie? Niespodziewanie wygrałam konkurs ogłoszony na portalu LAMODE.INFO, w którym należało przygotować własną interpretację i rozumienie hasła Dove Purely Pampering - *abanie o siebie jeszcze nigdy nie było tak przyjemne*. Moja praca graficzna zwyciężyła, czego naprawdę się nie spodziewałam i przez kilka dni nie mogłam uwierzyć, że w końcu zobaczę wymarzony Paryż! Warsztaty Dove Pampering odbyły się w dniach 18-20 kwietnia i zgromadziły wiele blogerek i znanych osobistości m.in. z Francji, Holandii, Niemiec, USA i Wielkiej Brytanii. Oprócz mnie Polskę reprezentowały: Kasia z portalu iBeauty, Ilona z bloga Bless The Mess by Lena&Lona, Marta (Rc2 PR dla Dove Polska), Agnieszka (You tube: Neesia25), Agata z Fragrance of Beauty oraz Basia (You Tube: Callmeblondiee).



Rysunek 4. Kampania Dove

Źródło: lamode.info (dostęp: 26.04.2018).

MAC

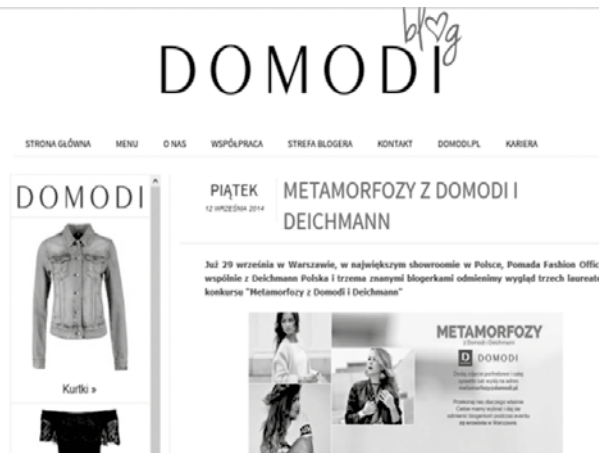
Firma MAC przy współpracy z blogerami wykorzystała zjawisko trendsettingu, czyli promowania określonych produktów i zachęcania do ich kupna. Popularne blogerki mają znaczny wpływ na decyzje zakupowe swoich czytelników i w skuteczniejszy sposób mogą przekonać do kupna produktów MAC (rys. 5).



Rysunek 5. Kampania firmy MAC
Źródło: agwerblog.pl (dostęp: 26.04.2018).

Domodi

Firma Domodi zajmuje się modą, odzieżą i wyposażeniem wnętrz. Swoją działalność kieruje do pasjonatów mody, kreatorów stylu i miłośników trendów. Jest idealnym miejscem dla osób, które poszukują interesujących produktów do kupienia w internecie. Domodi nawiązało współpracę z blogerką Fashionelką, która przygotowała wpis przewodnikowo-reklamujący (rys. 6). Marka niedawno wystartowała z własną aplikacją, testowaną przez Elizę, która następnie przedstawiła swoje wrażenia.



Rysunek 6. Kampania firmy Domodi
Źródło: blog.domodi.pl (dostęp: 26.04.2018).

Deichmann

Marka Deichmann to międzynarodowa sieć sklepów obuwniczych, której placówki znajdują się w kilkudziesięciu krajach Europy, a także w Turcji oraz USA. W ofercie sklepów Deichmann poza obuwem znajdują się akcesoria, takie jak: torebki, paski, portfele, czapki itp. Marka Deichmann postanowiła zaprosić do współpracy trzy znane blogerki modowe: Styloly, Miss Ferreira oraz Deynn i zorganizowała wyjątkową akcję wiosennych metamorfoz. Bloggerki przygotowały konkurs, w którym czytelniczki mogły zaprezentować stylizacje, dobierając do nich buty z kolekcji Deichmann.

Ceneo

Ceneo też skorzystało z influencer marketingu. Nawiązało współpracę ze znanym blogerem Jasonem Huntem. Choć wielokrotnie wspominał on, że programy partnerskie nie są dla niego opłacalne, przy okazji współpracy z Ceneo spozrzał na nie zupełnie inaczej. Afiliacja to pomysłowy sposób na nawiązanie współpracy oraz dodatkowe zarobienie pieniędzy na blogu. Jason umieścił na swoim blogu wpis z krótkim, ale zrozumiałym przewodnikiem dla każdego, kto chciałby rozpocząć przygodę z afiliacją.

Amica

Amica to polskie przedsiębiorstwo przemysłu elektromaszynowego, produkujące sprzęt AGD. W momencie gdy marka zaczęła wprowadzać na rynek nowy blender, postanowiła zaprosić do współpracy znanych blogerów. W projekcie „WyzwanieKoktajl” nawiązano współpracę z Jessicą Mercedes, Maciejem Mazurkiem (Zuch Rysuje), Koszulkowem, Mediafun czy Kocham Gotować – celem było zaangażowanie blogerów w kreatywną promocję, rozpropagowanie nośnego hashtaga oraz zdobycie popularności w social mediach. Akcja była udana: ukazało się ponad 28 publikacji na blogach, marka zdobyła nowych ambassadorów oraz efektywnie wypromowała nowy blender. W dodatku zaangażowana społeczność aktywnie wymieniała się przepisami na zdrowe koktajle.

ASUS

ASUSTeK Computer Inc., znane jako ASUS, to tajwańskie przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją elektroniki, głównie płyt głównych, kart graficznych, laptopów, smartfonów, tabletów, komputerów stacjonarnych oraz napę-

dów optycznych. Takie działanie jak testowanie produktów to jedna z najbardziej popularnych kampanii przeprowadzanych przy współpracy z blogerami (rys. 7). Firma nawiązała współpracę z popularnymi blogerami zainteresowanymi tematyką lifestyle'u, podróży i mody, chcąc sprawdzić, jak produkt sprawuje się w codziennym użytkowaniu. Przez miesiąc blogerzy prowadzili fotodzienniki, w których dzielili się swoimi wrażeniami z czytelnikami, a efekty współpracy pozytywnie wpłynęły na postrzeganie marki wśród konsumentów.



Rysunek 7. Kampania Asus

Źródło: gadzetomania.pl (dostęp: 26.04.2018).

Instadruk

Jak pisze o sobie firma Instadruk: „Jesteśmy za tym, by dobre fotki pokazywać światu, wyciągnąć je z bezkresnego e-życia i powiesić nad łóżkiem, wręczyć przyjacielowi, włożyć do portfela. Radość namacalnych wspomnień jest nie do opisania :) Spróbujcie sami!”⁹ (rys. 8).

Firma postanowiła nawiązać współpracę z Macademian Girl i wysłać do niej najciekawsze zdjęcia z jej profilu na Instagramie w formie wydruku. Fotografie w formie memo okazały się strzałem w dziesiątkę, bo – dzięki obecności na blogu wpływowej blogerki – pomogły wypromować markę.

⁹ www.socialdruk.pl/ (dostęp: 11.04.2018).



Rysunek 8. Kampania Macademian Girl
 Źródło: macademiangirl.com (dostęp: 26.04.2018).

Somersby

Somersby to marka napoju piwnego o smaku jabłkowym, gruszkowym, kwiatu bzu z limonką lub jeżynowym, produkowanego przez koncern Carlsberg Polska, dostępnego na rynku polskim. Marka zaprosiła do współpracy aż 101 blogerów, między innymi Fashionelkę, Segritę, Kominka, Pawła Opydo czy Jessicę Mercedes. Pomysłowo wykorzystany kanał na YouTube, profil na Instagramie, konkursy dla czytelników oraz wydarzenie główne – impreza Lorda Somersby – przyniosły marce bardzo pozytywny odbiór w mediach.

Zakończenie

Influencer marketing jest często stosowany i uważany za jedną z najskuteczniejszych metod promocji. W opracowaniu przedstawiono rolę influencerów w promowaniu produktów. Przeprowadzono dwa badania ankietowe. Pierwsze obejmowało ankietę użytkowników mediów społecznościowych, którzy są odbiorcami reklam i oceniali swój stosunek do influencerów. Drugie – ankietę blogerów – miało na celu ocenę tego, ilu z nich (i z jakiej tematyki) po-

dejmując współpracę reklamową z firmami i czy jest to współpraca jednorazowa, czy stała. W wyniku badania pilotażowego stwierdzono, że najczęściej influencerami stają się autorzy blogów lifestyle'owych, modowych, kulinarnych i zajmujących się urodą. Najmniejszą popularnością wśród firm poszukujących współpracy z blogerami cieszą się blogi o tematyce zdrowie, sport, kultura.

Bibliografia

- agwblog.pl (dostęp: 26.04.2018).
- Beckwith N.E., Lehmann D.R., *Media Psychology*, „Lehmann Journal of Marketing Research” 1975, vol. 12, no. 3.
- blog.domodi.pl (dostęp: 26.04.2018).
- Cameron T., *FTC Rules of Engagement for Influencer Marketing*, <https://www.tapinfluence.com/blog-ftc-social-influencer-marketing/> (dostęp: 31.03.2018).
- Chae J., *Explaining Females' Envy Toward Social Media Influencers*, „Media Psychology” 2018, vol. 21, issue 2.
- Cupriak A., Fabijańczyk J., *Influencer marketing – praktycznie*, <https://www.loswiaheros.pl/zdjecia/influencer-marketing-praktycznie-whitepress.pdf> (dostęp: 31.03.2018).
- gadgetomania.pl (dostęp: 26.04.2018).
- <http://ibscdc.org/Free%20Cases/Celebrity%20Endorsement%20Through%20the%20Ages%20p1.htm> (dostęp: 26.04.2018).
- <http://thetravelvertical.com/2018/01/09/video-use-influencer-marketing-will-reach-time-high-2018/> (dostęp: 26.04.2018).
- <http://www.visualcapitalist.com/influencer-marketing/> (dostęp: 26.04.2018).
- <https://www.commsaxis.com/influencer-marketing-future-of-marketing/> (dostęp: 26.04.2018).
- Jak poznać swoich potencjalnych użytkowników? Case Study kampanii #VikingowieInternetu Mobile Vikings*, <http://nowymarketing.pl/a/10642,jak-poznac-swoich-potencjalnych-uzytkownikow-case-study-kampanii-vikingowieinternetu-mobile-vikings> (dostęp: 31.03.2018).
- lamode.info (dostęp: 26.04.2018).
- macademiangirl.com (dostęp: 26.04.2018).
- Under the Influence: A New Perspective on Social Marketing*, <https://www.skyword.com/contentstandard/creativity/under-the-influence-a-new-perspective-on-social-marketing/> (dostęp: 31.03.2018).
- Wong K., *The Explosive Growth of Influencer Marketing and What it Means for You*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/kylewong/2014/09/10/the-explosive-growth-of-influencer-marketing-and-what-it-means-for-you/#60c96c9252ac> (dostęp: 12.04.2018).
- www.socialdruk.pl/ (dostęp: 11.04.2018).

Employer branding XXI wieku jako trend biznesowy

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o badanie „Employer Branding w Polsce 2017” przeprowadzone przez HRM Institute¹. Organizacja ta od sześciu lat bada działania employer brandingowe, jakie podejmują polscy pracodawcy. Wyniki z badań dostarczają kluczowych informacji między innymi o tym, jak zmienia się podejście do świadomego kształtowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy w polskich organizacjach. Szczere odpowiedzi ankietowanych pozwalają określić wyzwania, jakim w niedalekiej przyszłości przyjdzie sprostać rodzimym firmom. Analiza teoretyczna przeprowadzona przez autorów raportu HRM Institute opiera się na aktualnych danych wtórnych. Badanie to zostało przeprowadzone metodą CAWI i odbyło się w terminie styczeń – kwiecień 2017 roku. Wzięło w nim udział 399 przedsiębiorstw z sześciu województw: mazowieckiego, dolnośląskiego, śląskiego, małopolskiego, wielkopolskiego oraz łódzkiego. Celem opracowania jest ukazanie rangi koncepcji employer brandingu dla funkcjonowania przyszłych przedsiębiorstw i próba odpowiedzi na pytanie, dlaczego ta koncepcja jest istotna dla polskich przedsiębiorstw.

Istota i definicja employer branding

Pojęcie employer branding na dobre zagościło w polskiej terminologii biznesowej kilkanaście lat temu. Co ono oznacza? Obecnie w większości firm na całym świecie termin ten wszedł do powszechnego użycia i oznacza budo-

¹ HRM Institute to organizacja specjalizująca się w działaniach employer brandingowych. Pomaga firmom na każdym etapie – od zidentyfikowania potrzeb, po zrealizowanie konkretnych rozwiązań. Jednym z kluczowych projektów firmy jest coroczne przygotowywanie raportów na temat employer branding w Polsce (projekt realizowany od 6 lat). Do udziału w badaniach zapraszane są przedsiębiorstwa z całej Polski – <https://www.hrminstitute.pl/> (dostęp: 15.04.2018).

wanie marki pracodawcy. Dotyczy to zarówno organizacji, które chcą utrzymać pozycję lidera na rynku, jak i firm, które pragną się wybić. Głównym założeniem omawianej koncepcji jest podejmowanie świadomych działań, które będą kreować w otoczeniu firmy (wewnętrznym i zewnętrznym) wizerunek atrakcyjnego pracodawcy.

Samo pojęcie employer branding po raz pierwszy zostało użyte w 1996 roku, kiedy to ukazał się artykuł autorstwa Simona Barrowa i Tima Amblera *The employer brand*². Jednak wiele publikacji naukowych za datę powstania koncepcji uważa 2001 rok. Wtedy to firma McKinsey wydała raport, w którym użyty został ten termin³. Od czasu wprowadzenia tego pojęcia do terminologii biznesowej employer branding stał się obiektem zainteresowania wielu specjalistów świata nauki, w szczególności Graeme'a Martina, Surindera Tikoo, Kristin Backhaus i Mary Jo Hatch. Swoją wkład w rozwój koncepcji mają również polscy specjaliści, wśród nich Katarzyna Wojtaszczyk oraz Urszula Gołaszewska-Kaczan⁴.

Employer branding zyskał na popularności wraz ze zmianą sytuacji na rynku pracy, a dokładniej wraz z pojawieniem się rynku pracownika⁵. Sytuacja taka ma miejsce od kilku lat i nic nie wskazuje na to, by w ciągu najbliższego czasu miała ulec zmianie. Teraz to pracownicy mają lepszą pozycję negocjacyjną i sami decydują, w jakiej firmie oraz na jakich zasadach chcą pracować. Nie od dziś wiadomo, że to ludzie stanowią największy i zarazem najdroższy zasób organizacji, który w istotny sposób może przyczynić się do odniesienia sukcesu przez firmę. Każdy pracodawca pragnie posiadać w swojej kadrze najlepszych specjalistów. Dlatego przedsiębiorcy inwestują duże nakłady finansowe w zapewnienie pracownikom atrakcyjnych warunków pracy. Najczęściej przyjmuje się, że employer branding to wszelkie działania, jakie podejmują przedsiębiorstwa w celu wykreowania ich wizerunku jako „pra-

2 J. Dąbrowska, *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, http://www.academia.edu/14124856/Employer_branding._Marka_pracodawcy_w_praktyce_fragment_ksi%C4%85%C5%BCKi_ (dostęp: 10.11.2017).

3 K. Koprianiuk, *Employer branding po polsku, czyli budowanie wizerunku pracodawcy*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/czym-jest-employer-branding-budowanie-wizerunku-pracodawcy/t1bg57k> (dostęp: 10.11.2017).

4 J. Dąbrowska, *Employer branding...*

5 Rynek pracownika to sytuacja na rynku pracy, która charakteryzuje się dużą liczbą ofert pracy oraz utrudnionym pozyskaniem przez pracodawców odpowiednich kandydatów. Dla pracowników jest to sytuacja, w której mogą wybierać spośród ofert pracy oraz negocjować warunki zatrudnienia –<http://www.jobfitter.pl/slownik-hr/rynek-pracownika> (dostęp: 15.04.2018).

codawcy z wyboru”⁶. Takim określeniem cieszą się organizacje, w których pracownicy – zarówno ci obecni, jak i potencjalni – widzą środowisko atrakcyjne dla rozwoju ich potencjału osobistego oraz kariery zawodowej. Jedną z ciekawszych definicji opracowali Kristin Backhaus oraz Surinder Tikoo, którzy employer branding definiują jako: „Proces budowania rozpoznawalnej i unikatowej tożsamości organizacji jako pracodawcy, która odróżnia firmę od konkurentów”⁷. Pojęcie to jednak jest różnie ujmowane – wynika to z ciągłego rozwoju koncepcji i odmiennego spojrzenia na kwestie związane z omawianym zagadnieniem. Koncept dzieli się na dwa główne rodzaje – employer branding wewnętrzny oraz zewnętrzny⁸. Employer branding wewnętrzny skupia działania kierowane do obecnych pracowników firmy. Celem tego rodzaju działań jest wzrost efektywności zatrudnionych już pracowników dzięki organizowaniu inicjatyw, które będą poprawiały warunki pracy, oraz dzięki wskazywaniu korzyści, jakie wynikają z zatrudnienia w danej firmie⁹. Ważne jest, aby zapewnić pracownikom przyjazną atmosferę w miejscu pracy oraz wskazywać na realne możliwości rozwoju zawodowego w firmie. Nie należy zapominać o właściwej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz podnoszeniu kwalifikacji zatrudnionych obecnie pracowników. Zadowolony pracownik, który ma zapewnione dobre, atrakcyjne warunki pracy, będzie pochlebnie wypowiadał się o swoim pracodawcy, a także będzie jego najlepszą „wizytówką”. Z kolei employer branding zewnętrzny obejmuje wszystkie działania podejmowane poza organizacją. Dedykowane są one potencjalnym pracownikom organizacji i mają za zadanie wykreować wizerunek organizacji jako dobrego, atrakcyjnego pracodawcy¹⁰. Za efekt podejmowanych działań uważa się wszelkie opinie oraz informacje, jakie docierają do interesariuszy zewnętrznych (wśród nich: klientów, potencjalnych pracowników oraz dostawców)¹¹. W ramach działań employer brandingu wy-

6 <http://markapracodawcy.pl/definicja-employer-brandingu/> (dostęp: 21.01.2018).

7 K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 80.

8 E. Kolenda, *Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (Employer branding)*, 2013, s. 2–3, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838306/Wizerunek%20pracodawcy%20i%20jego%20rola%20w%20procesie%20rekrutacji%20%28Employer%20branding%29.pdf/1b9863c1-461c-46ed-8a89-b84888e8ee12?t=1406646459000> (dostęp: 21.01.2018).

9 *Ibidem*, s. 2.

10 *Ibidem*, s. 2.

11 A. Knap-Stefaniuk, *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Finansów i Biznesu Vistula” 2015, nr 44(6), s. 108–119, file:///C:/Users/user/Downloads/Zeszyty-naukowe-44_2015.108–119.pdf (dostęp: 21.01.2018).

różnia się między inni działania z zakresu CSR (Corporate Social Responsibility), aktywną obecność w mediach społecznościowych, a także uczestnictwo w targach pracy¹². Prowadzenie działań z zakresu CSR, aktywna obecność w mediach społecznościowych czy przykładanie dużej wagi do warunków zatrudnienia i rozwoju zatrudnionych pracowników pomagają osiągnąć przewagę na rynku.

Employer branding w polskich firmach w literaturze przedmiotu i badaniach

Badanie przeprowadzone przez HRM Institute „Employer Branding w Polsce 2017” nie pozostawia wątpliwości – coraz więcej polskich firm przejawia gotowość do zmian oraz otwartość na panujące trendy¹³. Pracodawcy są w coraz większym stopniu świadomi potrzeb potencjalnych kandydatów oraz obecnych pracowników. Warto nadmienić, że liczba organizacji, gotowych „stawić czoła” wyzwaniom, nie wzrasta w takim tempie, jak mogłyby wskazywać wyzwania demograficzne, lecz w tempie o wiele większym¹⁴.

HRM Institute przeanalizował strukturę organizacyjną firm biorących udział w badaniu. Mimo nieustannego wzrostu popularności koncepcji employer brandingu tylko 8% polskich firm posiada w swojej strukturze specjalny dział, który realizuje podstawowe jej założenia. Najwięcej, bo 43%, ankietowanych wskazało, że w ich organizacjach odpowiedzialność za kształtowanie wizerunku pracodawcy w sposób szczególny spoczywa na Dziale Personalnym. Kolejnym najczęściej wymienianym działem był Dział Marketingu (20% wszystkich odpowiedzi)¹⁵. Wśród odpowiedzi znalazły się także: zarząd przedsiębiorstw (CEO) (8% odpowiedzi), Dział Komunikacji Wewnętrznej (5%) oraz Dział Komunikacji Zewnętrznej (4%)¹⁶.

Aby firmy mogły skutecznie realizować założenia koncepcji employer branding, powinny posiadać dobrze przemyślaną i określoną strategię¹⁷. Jest to niezbędny krok do rozsądnego zarządzania analizowanym obszarem oraz racjonalizowania ponoszonych w nim kosztów. Posiadanie dobrej strategii

12 E. Kolenda, *Wizerunek pracodawcy...*, s. 2.

13 A. Macnar, *Employer Branding w Polsce 2017*, HRM Institute, 2017, s. 4, <https://www.hrminstitute.pl/raport-employer-branding/> (dostęp: 15.04.2018).

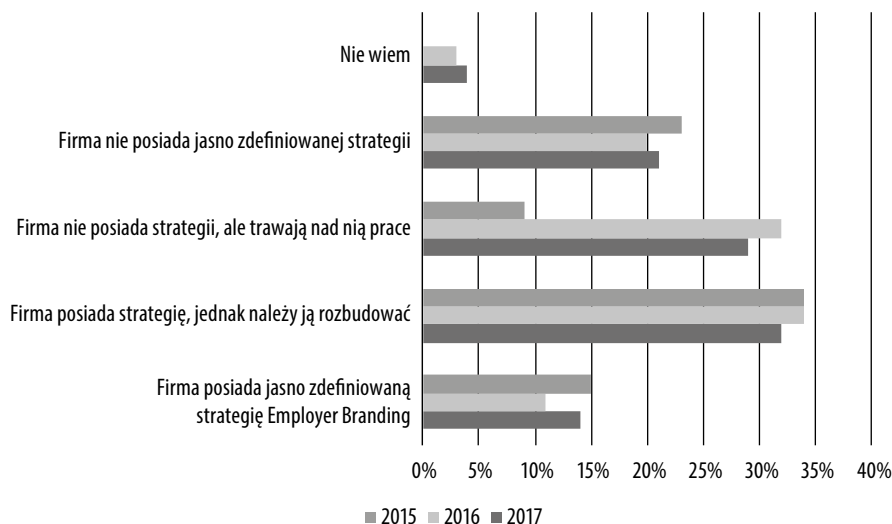
14 *Ibidem*.

15 *Ibidem*, s. 10.

16 *Ibidem*.

17 *Ibidem*, s. 18.

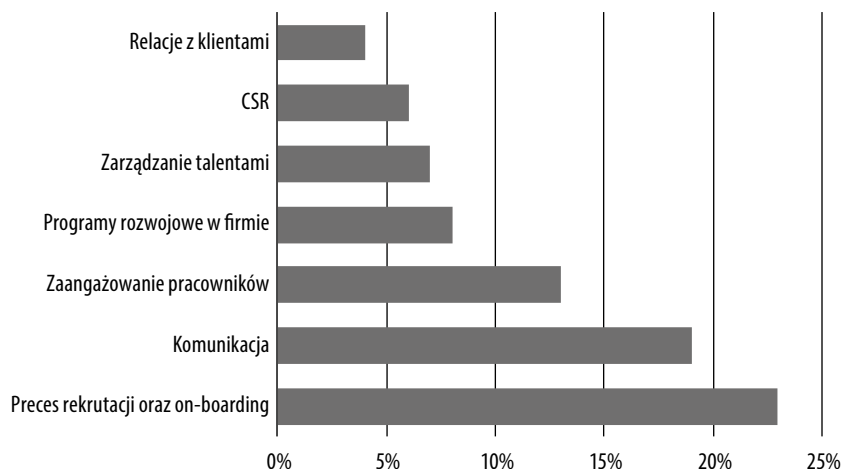
wiąże się z licznymi korzyściami, jakie może odnieść organizacja – pozwala między innymi na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na wielu polach działalności. Jak ta kwestia wygląda w polskich firmach? Jaki odsetek ojczy-
stych firm może poszczycić się dobrze opracowaną strategią? Odpowiedzi na te pytania problemowe zawarto na rysunku 1.



Rysunek 1. Strategia employer branding w polskich firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 20.

Analizując rysunek 1, można zauważyć, że tylko 14% badanych firm może pochwalić się konkretną, dobrze sprecyzowaną strategią kształtowania wizerunku pracodawcy. Mimo wzrastającej otwartości na wyzwania stawiane przez rynek większość przedsiębiorstw w dalszym ciągu nie zdefiniowała obowiązującej strategii. Można zaobserwować rozbieżności, jakie pojawiały się w tym zakresie na przestrzeni ostatnich trzech lat. Co może zmienić dobrze opracowana strategia? Jest to kolejne pytanie problemowe, na które próbowano znaleźć odpowiedź. Na rysunku 2 przedstawiono procesy, jakie ulegają zmianie pod wpływem dobrze opracowanej strategii employer brandingowej.



Rysunek 2. Procesy ulegające zmianie pod wpływem strategii employer branding

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 21.

Wyniki badań potwierdzają założenie, że dobrze sprecyzowana strategia w istotny sposób przekłada się na wyniki osiągane przez organizację¹⁸. Wpływa ona na kluczowe procesy zachodzące w firmie – zarówno w zakresie funkcjonowania wewnątrz firmy, jak i na relacje z interesariuszami zewnętrznymi: klientami oraz kandydatami na pracowników.

Ważnym czynnikiem przy realizacji założeń koncepcji employer branding są odpowiednie kompetencje¹⁹. Zapewnienie ich może przyczynić się do bardziej świadomego kształtowania wizerunku pracodawcy. Kwestia ta również została poruszona w raporcie HRM Institute. Przedstawiciele blisko 40% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu odpowiedzieli, że – ich zdaniem – osobom odpowiedzialnym za employer branding w ich organizacjach brakuje odpowiednich kompetencji²⁰. Ankietowani najczęściej wskazywali na brak odpowiedniej wiedzy – zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. Podkreślali nieznaną panujących trendów oraz małe możliwości rozwoju posiadanych już kompetencji. Nieznajomość metod, narzędzi, technologii i obowiązujących standardów to kolejne z wymienianych braków u specjalistów w polskich przedsiębiorstwach. Co ciekawe, ankietowani wymienili także nieumiejętność działania w mediach społecznościowych oraz planowania działań z omawianego zakresu. Zostały również wskazane takie cechy, jak niska kreatywność i zaangażowanie, a także brak odwagi w działaniu²¹. Wy-

¹⁸ *Ibidem*, s. 22.

¹⁹ *Ibidem*, s. 12.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*, s. 13.

niki badań jednoznacznie stwierdzają, że dbałość o odpowiednie kompetencje osób zajmujących się employer brandingiem stanowi obszar do rozwoju w polskich przedsiębiorstwach.

Znaczenie employer brandingu dla przedsiębiorstw

Jak już wspomniano, obecnie mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Na rynek pracy wkroczyli millenialsi – pokolenie wysoko oceniające swoje kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Mają duże oczekiwania wobec swojego pracodawcy – możliwości rozwoju, budowania swojej pozycji zawodowej, zdobycia nowych umiejętności²². Millenialsi preferują mniej sformalizowany styl działania, samodzielny i niezależny sposób bycia. Posiadają wyższe wykształcenie, świetnie znają języki obce, są odważni i przebojowi²³. Mają zapał i głowy pełne pomysłów. Nie boją się rywalizacji oraz ryzyka – dlatego są tak cenni dla pracodawców. Wnoszą do organizacji świeże spojrzenie na wiele kwestii, co jest pożądanym zjawiskiem. Pracodawcy są świadomi tego, ile może wnieść młoda osoba z dużym potencjałem. Dlatego też dokładają wszelkich starań, by przyciągać do siebie najlepszych specjalistów. Jednak samo przyciąganie to nie wszystko – muszą zapewniać im takie warunki, by chcieli wiązać przyszłość z daną firmą, co w obecnych czasach nie jest łatwym zadaniem. Świat biznesu ma świadomość tego, że jednym z kluczowych czynników, które będą miały wpływ na biznes w najbliższych latach, będzie zarządzanie talentami²⁴. Nie dziwi więc, że kampanie employer brandingowe zyskują coraz bardziej na znaczeniu, a prezesi firm bez obaw inwestują w to duże nakłady. Słuszne jest stwierdzenie, że człowiek jest największą i najlepszą inwestycją.

Powodów, dla których organizacje coraz częściej stawiają właśnie na kampanie employer brandingowe, jest bardzo dużo – wykreowanie unikatowego, wyjątkowego wizerunku to tylko jeden z nich. Menedżerowie zdają sobie sprawę z potęgi, jaką stanowi marketing szeptany²⁵ oraz opinie wyrażane

22 J. Dobosiewicz, *Millenialsi boją się o pracę, a nie pracować. Obalamy stereotypy o młodych pracownikach*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/millenialsi-na-ryнку-pracy-charakterystyka/ghfrlld> (dostęp: 21.01.2018).

23 *Millenialsi na rynku pracy*, <http://www.hrnews.pl/topnews,4070,millenialsi-na-ryнку-pracy.aspx> (dostęp: 15.04.2018).

24 A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 5.

25 Marketing szeptany (nazywany inaczej buzz marketing) to jedna z form marketingu, która w sposób szczególny rozwinęła się wraz z rozwojem internetu. Polega on na „szeptaniu” konsumentom informacji na temat danej marki, produktu i jego zalet. Celem tego rodza-

w internecie. Współcześnie nie wystarczy, żeby o firmie mówiono. Ważne jest to, jak o niej mówi. Jeśli zasłyszane opinie i komentarze będą pozytywne, tym lepiej dla organizacji. Wyróżnianie się na tle konkurencji stanowi nie lada wyzwanie dla działów marketingowych, które dokładają wszelkich starań, by wymyślić sposób na wyróżnienie się. Jak tego dokonują?

Narzędzia employer brandingu

Przedsiębiorstwa nieustannie prześcigają się w stosowaniu coraz to wymyślniejszych narzędzi kształtowania swojego wizerunku. Trudno się dziwić – każde chce zbudować indywidualną markę, która pozwoli na wyróżnianie się na tle konkurencji. Stworzenie unikatowego, pozytywnego wizerunku daje pracodawcy przewagę nad innymi – nie od dziś wiadomo, że tylko konsekwentne i przemyślane metody budowania marki na rynku pozwalają odnieść sukces. Aktywna obecność firm w mediach społecznościowych stała się już powszechnym zjawiskiem. Stanowi ona nieodłączną część planu marketingowego zarówno nowych przedsiębiorstw, jak i tych o ugruntowanej pozycji. Narzędzie to zapewnia dostęp do szerokiego grona odbiorców przy stosunkowo niskich nakładach finansowych. Zanim jednak firma zdecyduje się na obecność na portalach społecznościowych, musi odpowiedzieć na pytanie o komunikaty i informacje, jakie za pośrednictwem tego narzędzia chce przekazać. Wszystko zależy od intencji, jakie kierują firmą, oraz celu, jaki pragnie osiągnąć. Statystyki przedstawiają dane, które tylko stanowią zachętę do korzystania z tego narzędzia. We Are Social przeprowadziło badanie, z którego wynika, że w 2016 roku w Polsce ponad 13 milionów internautów posiadało profil na portalach społecznościowych²⁶. Największą popularnością wśród internautów cieszy się Facebook – na całym świecie w 2017 roku korzystało z niego ponad 2 miliardy ludzi miesięcznie²⁷. Dużą liczbą użytkowników mogą poszczycić się również portale biznesowe, takie jak LinkedIn oraz GoldenLine. Na portalu GoldenLine 2,5 miliona użytkowników założyło swój

ju marketingu jest wywołanie wśród konsumentów dyskusji na temat marki/produktu, lecz w sposób naturalny i niewymuszony – <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-marketing-szeptany-jak-efektywnie-wykorzystac-buzz-marketing> (dostęp: 16.04.2018).

26 D. Pakulska, *Employer Branding w świecie social mediów*, <https://pl.linkedin.com/pulse/employer-branding-w-%C5%9Bwiecie-social-medi%C3%B3w-dagmara-pakulska> (dostęp: 21.01.2018).

27 Ł. Majchrzyk, *Facebook ma już 2 mld użytkowników miesięcznie*, <https://mobirank.pl/2017/06/27/facebook-ma-juz-2-mld-uzytownikow-miesiecznie/> (dostęp: 13.12.2017).

profil zawodowy²⁸. Statystyki są imponujące, stąd odpowiedź firm na panujący w tym zakresie trend. Portal GazetaPraca.pl przeprowadził wśród pracodawców badanie „Rekrutacja w social media w Polsce”. Wyniki stanowią potwierdzenie zauważalnego trendu na obecność w social mediach – 6 na 10 pracodawców przyznaje się do wykorzystywania tego narzędzia w procesach kształtowania swojego wizerunku²⁹. Liczba potencjalnych odbiorców jest więc znaczna i ciągle wzrasta.

Pracodawcy cenią sobie także bezpośredni kontakt z potencjalnymi pracownikami. Chętnie wychodzą naprzeciw ich oczekiwaniom i biorą udział w targach pracy, które stwarzają możliwość bezpośredniego spotkania. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia obu stron. Przełożony ma możliwość pokazania się z jak najlepszej strony, a zarazem stwarza szansę potencjalnemu kandydatowi na rozmowę z kadrą firmy. Faktem jest, że to pracownik jest najlepszą wizytówką i ambasadorem organizacji cieszącej się opinią dobrej i wysoko cenionej w środowisku. Osoby zadowolone z warunków pracy będą dobrze o niej mówić, a to bez wątpienia dostrzegą i docenią potencjalni kandydaci na wolne stanowiska. Stąd wniosek dla kierownictwa, że błędem jest zabieganie wyłącznie o kandydatów do pracy. Należy także skupiać się na obecnie zatrudnionych i dbać o zaspokajanie ich potrzeb. Należy przy tym uwzględniać wszystkie aspekty tych potrzeb – począwszy od potrzeby samorealizacji i rozwoju zawodowego, po możliwość łączenia życia zawodowego z prywatnym. Zadbanie o te aspekty zostanie zauważone – zadowolona kadra pracownicza to chluba dobrego pracodawcy.

Coraz większa liczba firm z różnych branż dostrzega ogromny potencjał wśród studentów i do nich szczególnie kieruje kolejne narzędzie – programy ambasadorskie. W ten sposób pragną pozyskiwać młode talenty już na etapie studiów. Zadaniem studenckiego ambasadora marki jest łączenie świata biznesu ze światem studenckim: przedstawianie ofert staży i praktyk, realizacja wspólnych projektów, dbanie o wykreowanie dobrego wizerunku pracodawcy już wśród studentów – młodych talentów, które są tak bardzo rozchwytywane i pożądane przez pracodawców³⁰. Znane i wiodące na rynku firmy chętnie organizują takie programy, widząc w nich ogromny potencjał.

28 <https://blog.goldenline.pl/2017/08/02/25-mln-zarejestrowanych-uzytownikow-na-goldenline/> (dostęp: 13.12.2017).

29 D. Pakulska, *Social media w employer branding*, <http://www.proto.pl/artykuly/social-media-w-employer-brandingu> (dostęp: 13.12.2017).

30 A. Juchimiuk, A. Tur, A. Mikulska, *Programy ambasadorskie – czym firmy kuszą studentów?*, <http://m.mjcc.pl/blog/programy-ambadorskie-czym-firmy-kusza-studentow> (dostęp: 5.02.2018).

Młodzi ludzie mogą wnieść do organizacji nowe spojrzenie – tak obecnie pożądanego. Duże korporacje coraz częściej zabiegają o partnerstwo z uczelniami wyższymi. Ze swojej strony oferują organizację szkoleń i warsztatów dla studentów. Przedsiębiorstwa posiadają duże zasoby informacji i umiejętności, którymi chcą dzielić się z młodymi osobami. W swoich kadrach posiadają uznanych specjalistów z potencjałem do rozwoju. Jedną z często spotykanych form współpracy firm ze środowiskiem akademickim jest włączanie się w działalność organizacji studenckich³¹. Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na wspieranie ich merytorycznie oraz finansowo. Ma to na celu między innymi pozyskiwanie w swoje szeregi najzdolniejszych młodych osób wkraczających na rynek pracy³². Warto dodać, że forma taka jest korzystna dla obu stron.

Liderzy employer brandingu w Polsce

Badanie HRM Institute wyłoniło trzy duże firmy, które zyskały miano liderów w tym zakresie – przedstawiono je na rysunku 3.



Rysunek 3. Liderzy employer brandingu w Polsce w 2017 roku

Źródło: A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 33.

Niekwestionowanym liderem w rankingu employer brandingu w Polsce został Powszechny Zakład Ubezpieczeń, uzyskując blisko jedną czwartą wszystkich głosów. Kolejną lokatę zajął EY z 11%, na ostatnim miejscu podium uplasowało się Google³³. A jakie kampanie w sposób szczególny docenili Polacy? Odpowiedź na to pytanie została przedstawiona na rysunku 4.

31 B. Zych, *Biznes na uczelniach – taka współpraca się opłaca*, <https://hrstandard.pl/2016/02/08/biznes-na-uczelniach-taka-wspolpraca-sie-oplaca/> (dostęp: 12.02.2018).

32 *Ibidem*.

33 A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 33.

Najlepsze kampanie employer branding w Polsce 2017



Rysunek 4. Najlepsze kampanie employer branding w Polsce w 2017 roku

Źródło: A. Macnar, *Employer Branding...*, s. 33.

W tej kategorii czołowe miejsce zajął Lidl z 23% głosów. Na drugim miejscu uplasowało się PZU, które jest zdecydowanie mocną marką w zakresie kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Najlepszą trójkę zamyka portal Pracuj.pl³⁴.

Employer branding – chwilowa moda czy trend biznesowy?

Employer branding nieustannie znajduje się w fazie rozwoju. Niezaprzeczalnym faktem jest, że opanował on świat biznesu i zyskuje coraz większe znaczenie w niemal każdej firmie. Przedsiębiorstwa są w stanie zainwestować duże nakłady finansowe, byle tylko wyróżnić się w pozytywny sposób na tle konkurencji. Wymyślenie czegoś oryginalnego, zaskakującego nie jest łatwym zadaniem. Można więc wysnuć stwierdzenie, że employer branding jest zarówno trendem biznesowym, jak i wyzwaniem. Do czego są w stanie posunąć się firmy, by się wyróżniać? Ile są w stanie poświęcić i zainwestować, by przyciągać do siebie najlepszych? Co jeszcze wykreuje świat biznesu i rynek employer branding? Jednoznaczna odpowiedź na te pytania nie jest możliwa. Biznes niejednokrotnie udowodnił, że ludzki umysł i kreatywność potrafią zaskakiwać.

Zakończenie

Employer branding to koncepcja, która zagościła na stałe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, zarówno tych dużych, międzynarodowych, jak i tych mniejszych, działających na rynkach lokalnych. Firmy wykorzystują wiele przemyślanych narzędzi oraz strategii, które mają pomóc im w wykreowaniu wizerunku dobrego, atrakcyjnego pracodawcy. W tym celu dbają w spo-

³⁴ *Ibidem*.

sób szczególny o swoich pracowników – zapewniają możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz rozwoju kariery w firmie, dbają o odpowiednią atmosferę w miejscu pracy, stawiają pracownikom wyzwania (employer branding wewnętrzny). Podejmują także działania z zakresu employer branding zewnętrznego – są aktywni w social mediach, uczestniczą w targach pracy, współpracują z uczelniami wyższymi i organizacjami studenckimi. Narzędzi i sposobów realizacji założonego celu jest wiele, a wyżej wymienione to tylko niektóre z nich. Badania przeprowadzone przez HRM Institute pokazują, że koncepcja employer branding wraz z upływem czasu zyskuje coraz większe znaczenie dla polskich przedsiębiorców. Wybrane przedsiębiorstwa wyróżniają się na tym polu w sposób znaczący w porównaniu z konkurencyjnymi organizacjami. Analizowana koncepcja w dalszym ciągu znajduje się w fazie rozwoju, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez HRM Institute. Faktem jest, że employer branding stanowi obecnie jedno z wyzwań, jakiemu muszą sprostać organizacje.

Bibliografia

- Dąbrowska J., *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, http://www.academia.edu/14124856/Employer_branding._Marka_pracodawcy_w_praktyce_fragment_ksi%C4%85%C5%BCki_ (dostęp: 10.11.2017).
- Dobosiewicz J., *Millenialsi boją się o pracę, a nie pracować. Obalamy stereotypy o młodych pracownikach*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/millenialsi-na-ryнку-pracy-charakterystyka/ghfrld> (dostęp: 21.01.2018).
- Macnar A., *Employer Branding w Polsce 2017*, HRM Institute, 2017, <https://www.hrminstitute.pl/raport-employer-branding/> (dostęp: 15.04.2018).
- <http://markapracodawcy.pl/definicja-employer-brandingu/> (dostęp: 21.01.2018).
- <http://www.jobfitter.pl/sloownik-hr/rynek-pracownika> (dostęp: 15.04.2018).
- <https://blog.goldenline.pl/2017/08/02/25-mln-zarejestrowanych-uzytownikow-na-goldenline/> (dostęp: 13.12.2017).
- <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-marketing-szeptany-jak-efektywnie-wykorzystac-buzz-marketing> (dostęp: 16.04.2018).
- <https://www.hrminstitute.pl/> (dostęp: 15.04.2018).
- Juchimiuk A., Tur A., Mikulska A., *Programy ambasadorskie – czym firmy kuszą studentów?*, <http://m.mjcc.pl/blog/programy-ambadorskie-czym-firmy-kusza-studentow> (dostęp: 5.02.2018).
- Knap-Stefaniuk A., *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Finansów i Biznesu Vistula” 2015, nr 44(6), file:///C:/Users/user/Downloads/Zeszyty-naukowe-44_2015.108–119.pdf (dostęp: 21.01.2018).
- Kolenda E., *Wizerunek pracodawcy i jego rola w procesie rekrutacji (Employer branding)*, 2013, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838306/Wizerunek%20>

pracodawcy%20i%20jego%20rola%20w%20procesie%20rekrutacji%20%28Employer%20branding%29.pdf/1b9863c1-461c-46ed-8a89-b84888e8ee12?t=1406646459000 (dostęp: 21.01.2018).

Koprianiuk K., *Employer branding po polsku, czyli budowanie wizerunku pracodawcy*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/czym-jest-employer-branding-budowanie-wizerunku-pracodawcy/t1bg57k> (dostęp: 10.11.2017).

Majchrzyk Ł., *Facebook ma już 2 mld użytkowników miesięcznie*, <https://mobirank.pl/2017/06/27/facebook-ma-juz-2-mld-uzytkownikow-miesiecznie/> (dostęp: 13.12.2017).

Millenialsi na rynku pracy, <http://www.hrnews.pl/topnews,4070,millenialsi-na-ryнку-pracy.aspx> (dostęp: 15.04.2018).

Pakulska D., *Employer Branding w świecie social mediów*, <https://pl.linkedin.com/pulse/employer-branding-w-%C5%9Bwiecie-social-medi%C3%B3w-dagmara-pakulska> (dostęp: 21.01.2018).

Pakulska D., *Social media w employer branding*, <http://www.proto.pl/artykuly/social-media-w-employer-brandingu> (dostęp: 13.12.2017).

Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Zych B., *Biznes na uczelniach – taka współpraca się opłaca*, <https://hrstandard.pl/2016/02/08/biznes-na-uczelniach-taka-wspolpraca-sie-oplaca/> (dostęp: 12.02.2018).

Bariery emocjonalne decyzji inwestycyjnych

Wprowadzenie

Celem opracowania jest ukazanie barier emocjonalnych związanych z podejmowaniem decyzji inwestycyjnych przez inwestorów w świetle finansów behawioralnych. Pomocną w zgłębieniu tematyki finansów behawioralnych okazała się literatura dotycząca tego zakresu. Finanse behawioralne próbują wyjaśnić i wzmocnić rozumienie schematów myślowych towarzyszących inwestorom przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem procesów decyzyjnych i stopnia, w jakim emocje wpływają na decyzje¹.

Rynek giełdowy zajmuje ważne miejsce w rynku kapitałowym. Rozwój internetu i wynikająca z tego dostępność do giełd papierów wartościowych dały możliwości dokonywania wszelkich operacji inwestycyjnych w trybie online. Umożliwiło to szybszą komunikację między podmiotami dopiero zaczynającymi swoją przygodę na giełdzie oraz inwestorami indywidualnymi.

Inwestor indywidualny to osoba często niedoświadczona, która inwestuje własne środki finansowe w przedsięwzięcia przynoszące zyski². Nie posiada wystarczającego kapitału, więc nie dokonuje znaczących transakcji, co nie umniejsza znaczenia tej kategorii inwestorów. Na chwilę obecną inwestorzy indywidualni są przeciwwagą dla inwestorów instytucjonalnych³, czyli osób prawnych, które – w odróżnieniu od inwestorów indywidualnych – są profesjonalistami. Przyjmuje się, że inwestorzy indywidualni to jednostki mniej wyedukowane, dlatego że nie zajmują się inwestowaniem zawodowo⁴. Swoje decyzje podejmują często w oparciu o sugestie innych, w przeciwieństwie do inwestorów instytucjonalnych, którzy kierują się własnymi analizami i wnioskami⁵ i inwestują w nieruchomości czy papiery wartościowe, mając

1 M. Czerwonka, *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2013, s. 131.

2 A. Kornowski, H. Pilch, *Inwestor*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Inwestor> (dostęp: 21.03.2018).

3 D. Dziawgo, *Indywidualni inwestorzy na rynku finansowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 10.

4 *Ibidem*.

5 K. Zatoński, *IR spółek z NewConnect i Catalyst. Podobieństwa i różnice w IR z drobnymi inwestorami i instytucjami*, <https://www.bankier.pl/static/zeszyty-ir/zeszyt-nr-6.pdf> (dostęp: 31.07.2018).

na celu zwiększenie zysku⁶. Zalicza się do nich banki, fundusze inwestycyjne czy też towarzystwa inwestycyjne. Inwestorzy indywidualni nazywają z reguły rynek giełdowy barometrem gospodarki⁷, gdyż zapowiada on to, co może mieć miejsce w gospodarce w przyszłości. Wynika z tego, że rynek giełdowy spełnia definicję hipotezy rynków efektywnych. Zakłada ona, że ceny akcji odzwierciedlają wszystkie publicznie dostępne informacje i w związku z tym niemożliwe jest uzyskanie przewagi nad innymi uczestnikami rynku i osiągnięcie ponadprzeciętnej stopy zwrotu⁸. W związku z tym ceny akcji są zależne od samych inwestorów, a co za tym idzie – podjętych przez nich decyzji inwestycyjnych. Decyzje inwestycyjne są szczególnym rodzajem decyzji. Dotyczą przyszłości i polegają na rezygnacji z bieżącej konsumpcji na rzecz przyszłych korzyści⁹. Są one podejmowane w warunkach ryzyka i niepewności, co w znacznym stopniu może negatywnie wpływać na ich racjonalność. Charakteryzują się wielowymiarowością, gdyż ich wyniki mają wiele aspektów różniących się stopniem ważności¹⁰.

Jak już wspomniano, istnieją dwie podstawowe kategorie inwestorów: inwestorzy indywidualni i instytucjonalni. Opisane wyżej grupy łączy to, że są po prostu ludźmi. Richard Thaler, amerykański ekonomista i reprezentant finansów behawioralnych, w następujący sposób opisuje własne badania z zakresu psychologii podejmowania decyzji: „rozluźnianie standardowego założenia ekonomicznego, że wszyscy w ekonomii zachowują się racjonalnie i samolubnie, rozważając możliwość, że niektóre osoby ze świata finansów są faktycznie ludźmi”¹¹. Thaler, po przeprowadzeniu badań z zakresu anomalii ryzykownych i błędów kognitywnych, stwierdził, że oszczędności biorą się z małych, drobiazgowych kwot. Jest to popularnie zwane „efektem latte”, czyli oszczędzaniem na drobiazgach¹². Ludzie wydają codziennie duże

6 A. Kornowski, H. Pilch, *Inwestor*.

7 A. Paździor, *Wzrost gospodarczy a poziomy indeksów giełdowych*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Pazdzior%20Artur%20-%20Wzrost%20gospodarczy%20a%20poziomy%20indeksow%20giełdowych.pdf> (dostęp: 21.03.2018).

8 *Hipoteza efektywności rynku*, <http://www.certuscapital.pl/slownik/Hipoteza-efektywnosci-rynku> (dostęp: 21.03.2018).

9 K. Markowski, *Podmiotowe uwarunkowania decyzji inwestycyjnych*, „Pracy Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 965, <http://pracownik.kul.pl/files/10246/public/Artykuly/Decyzjein.pdf> (dostęp: 21.03.2018).

10 M. Łuksiak-Goszczyńska, *Decyzje wielowymiarowe i strategie ich podejmowania*, PAN, Warszawa 1977, s. 27.

11 Richard H. Thaler, <https://www.chicagobooth.edu/faculty/directory/t/richard-h-thaler> (dostęp: 21.03.2018).

12 D. Brzeziński, *Efekt latte, czyli oszczędzanie na drobiazgach*, <http://natemat.pl/70581,efekt-latte-czyli-oszczedzanie-na-drobiazgach> (dostęp: 21.03.2018).

sumy na rzeczy, których nie używają lub nawet nie potrzebują. Tym samym chętnie podejmują ryzyko w sytuacji możliwych strat, lecz unikają go, gdy rzeczywiście mają dużą szansę odniesienia zysków. Odbieramy rzeczywistość niekoniecznie taką, jak ona jest, lecz taką, jaką chcemy ją widzieć, jednocześnie żądając natychmiastowej informacji zwrotnej dotyczącej naszych działań¹³.

Podsumowując, trzeba zwrócić uwagę na to, że ludzie postępują irracjonalnie, czego nie przywiduje klasyczna teoria ekonomii, nie znajduje to również odzwierciedlenia w terminie „homo oeconomicus” – ‘człowiek myślący racjonalnie’. Pierwszy podważył ten termin H. Simon, który w 1978 roku za badania procesów podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych otrzymał Nagrodę Nobla. Wątpliwości dotyczące „homo oeconomicus” zaczęły pojawiać się, kiedy Simon wprowadził termin „racjonalność ograniczona” i dowiódł, że zakres zdolności umysłowych człowieka jest zbyt niewystarczający, żeby racjonalnie i obiektywnie rozwiązywać problemy. Spotykając się z różnego rodzaju ograniczeniami technologicznymi, czasowymi, informacyjnymi, człowiek nie jest w stanie uzyskać dostępu do całego zakresu istotnych informacji oraz w całości je przetworzyć¹⁴.

Finanse behawioralne

Finanse behawioralne to dziedzina nauki, która jest połączeniem psychologii i finansów¹⁵. Koncentruje się na analizie indywidualnych zachowań inwestorów w kontekście podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz jest nowym spojrzeniem na świat finansów, widziany z perspektywy człowieka rzeczywistego, a nie ekonomicznego¹⁶. Według Adama Smitha człowiek ekonomiczny jest „jednostką obdarzoną instynktem samozachowawczym, który sprawia, iż zachowuje się on w sposób egoistyczny, ale jest także obdarzony rozumem i sumieniem, które określają właściwy (godziwy) sposób zachowania, ma za-

13 R. Kopper, *Inwestowanie a irracjonalny umysł*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2012, s. 50.

14 P. Kotlarek, *Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej*, cejsh.icm.edu.pl/cejsh/.../10_P_Kotlarek_Racjonalnosc_w_ujeciu_ekonomii....pdf (dostęp: 21.03.2018).

15 J. Pera, *Wpływ teorii finansów behawioralnych na współczesne zarządzanie ryzykiem*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_27.pdf (dostęp: 21.03.2018).

16 M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, http://wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/521/Finanse/FINANSE_BEHAVIORALNE_Monika_Czerwonka_Bartlomiej_Gorlewski/ (dostęp: 21.03.2018).

tem świadomość tego, co mu wolno, a czego nie wolno”¹⁷. Nie jest to jedyny przedmiot zainteresowania tej dziedziny nauki. Nie istnieje też jedna definicja trafnie określająca ten aspekt. „Klasyczna teoria finansów opisuje inwestorów racjonalnych, a behawioralne finanse utożsamiane są z opisem faktycznych zachowań inwestorów i szukaniem ich przyczyn w kontekście nauki psychologii i socjologii. W myśl idei behawioralnych finansów inwestorzy to zwykle przeciętne osoby, które mają skłonność do ulegania złudzeniom, nastrojom, emocjom, porównują swoje zamiary z innymi osobami, a w rezultacie popełniają błędy. Duże znaczenie ma tu indywidualne przygotowanie inwestorów do szybkiego i efektywnego doboru i przetwarzania informacji”¹⁸. Zakres wiedzy na temat finansów behawioralnych jest niezbędny zarówno dla początkujących, jak i doświadczonych inwestorów. Wskazuje on na bariery emocjonalne, które są czynnikami popełnienia błędów podczas decyzji inwestycyjnych. Dlatego tak ważne jest zdobywanie wiedzy na ten temat, w czym pomocna jest literatura z tego zakresu. Według T. Tyszko „istotą behawioralnego podejścia do finansów jest [...] poszukiwanie psychologicznych mechanizmów zachowania uczestników rynków”¹⁹. Pozwala to stwierdzić, że narzędziem pomocnym w zrozumieniu mechanizmu tych finansów mogą być studia psychologiczne.

Stare powiedzenie z Wall Street mówi, że istnieją dwa czynniki, które są w stanie poruszyć rynek – strach i chciwość²⁰. Jednak nasze emocje są tak złożone, że podjęcie decyzji inwestycyjnej tkwi w wielu innych źródłach. John R. Nofsinger w książce *Psychologia inwestowania* wyodrębnił trzy podstawowe podejścia dotyczące źródeł wpływających na nasze błędne decyzje inwestycyjne.

Pierwsze podejście dotyczące błędnego zachowania wielu inwestorów w kwestii podejmowania decyzji opiera się na teorii perspektywy. Ma ona na celu wyjaśnienie sposobu postrzegania i oceniania przez decydentów ryzykownych decyzji. Dzięki niej możliwe jest wyjaśnienie niezgodności (paradoksów) między obserwowanymi zachowaniami decydentów a aksjomatyką

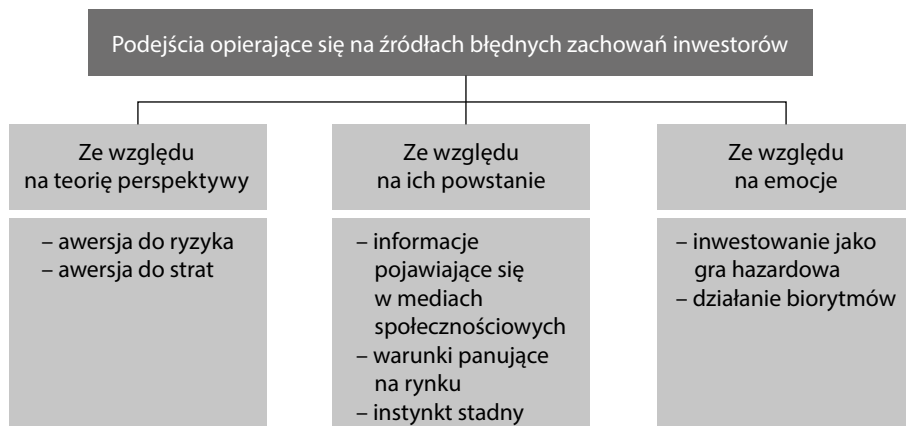
17 K. Grzesiuk, *Powstanie i ewolucja modelu homo economicus*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2014, t. 6(42), nr 2, https://www.kul.pl/files/433/roczniki_2015_nr_2/12-Grzesiuk_Corr.pdf (dostęp: 30.07.2018).

18 E. Ostrowska, *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 76.

19 T. Tyszko, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 23.

20 J.R. Nofsinger, *Psychologia inwestowania*, wydanie IV, http://www.structum.pl/czytelnia-pdf-op/Psychologia_inwestowania_Wydanie_IV_psinw4.pdf (dostęp: 21.03.2018).

teorii oczekiwanej użyteczności²¹. Za sformułowanie teorii i wkład w badania nad nią Daniel Kahneman oraz Amos Tversky otrzymali Nagrodę Nobla w 2002 roku.



Rysunek 1. Klasyfikacja błędów decyzyjnych według trzech podstawowych pojęć

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze założenia teorii perspektywy A. Szyszka przedstawia w trzech punktach:

- decydenci dokonują ocen różnych możliwości, koncentrując swoją uwagę przede wszystkim na zmianach w odniesieniu do danego punktu referencyjnego, a nie na wielkościach finalnych wynikających z tych zmian; ich preferencje są zatem wrażliwe na kontekst (punkt referencyjny), w jakim możliwości zostaną im przedstawione do wyboru i mogą ulegać zmianie wraz ze zmianami tego kontekstu;
- decydenci charakteryzują się na ogół awersją do ryzyka w obszarze zysków oraz przejawiają skłonność do ryzyka w obszarze strat;
- ludzie nie lubią strat dużo bardziej niż pożądamy zysków (awersja do strat).

Jednocześnie decydenci przykładają zbyt dużą wagę do zdarzeń bardzo mało prawdopodobnych i nie doceniają zdarzeń o stosunkowo dużym prawdopodobieństwie. Przewartościowanie zdarzeń mało prawdopodobnych może z jednej strony spowodować, że przeważą generalna awersja do ryzyka w obszarze zysków i decydent będzie skłonny na przykład do nabycia kuponu loteryjnego, z drugiej zaś strony to samo zjawisko może spowodować, że decydent odstąpi od zasadniczej skłonności do ryzyka w obszarze

21 R. Dudzińska-Baryła, *Zasady teorii perspektywy w ocenie decyzji inwestorów na rynku giełdowym*, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171252441> (dostęp: 21.03.2018).

strat i na przykład wykupi polisę ubezpieczeniową²². Badacze w swojej teorii w sposób racjonalny opisują nieracjonalne zachowanie w podejmowaniu decyzji inwestorskich.

Drugie podejście wiąże się z kategoryzacją błędów ze względu na ich powstawanie. Mogą one wynikać z informacji pojawiających się w mediach społecznościowych, warunków panujących na rynku czy być wynikiem respektowania opinii innych, tzw. stadnego instynktu, co stanowi doskonale źródło wiedzy na temat barier emocjonalnych decyzji inwestycyjnych w kontekście finansów behawioralnych. Wykorzystanie tych narzędzi w praktyce może pomóc w przełamaniu tych barier. Te przyczyny są jednymi z wielu, które można przypisać do tej kategoryzacji. John R. Nofsinger wyodrębnił także w tej kategorii zjawisko uproszczenia heurystycznego, które polega na tym, że elementy wykorzystywane w procesie myślenia (jak nasza pamięć, percepcja czy zdolności przetwarzania danych) nakłaniają nasz umysł do używania skrótów w kompleksowych procesach analitycznych. Przy rozwiązywaniu problemów stosujemy skróty myślowe zbyt szybko. Dobrym przykładem tego jest grający w bilard zawodnik, który przy każdym uderzeniu w kulę nie oblicza za pomocą matematycznych wzorów kąta, z jakim powinien uderzyć. Posługuje się skrótem myślowym i w ogóle może nie znać zasad matematyki²³. Istnieje wiele przykładów zachowań inwestorów, które wskazują na występowanie pomyłek heurystycznych podczas procesu decyzyjnego. Zalicza się do nich zbytnią pewność siebie, przesadny optymizm, iluzję kontroli nad przyszłymi zdarzeniami, heurystykę afektu (ocenianie sytuacji i wydarzeń wyłącznie na podstawie własnych osądów i analiz). Są to czynniki, które powodują, że w razie poniesienia porażki inwestorzy doznają negatywnych uczuć w wymiarze większym niż ewentualne pozytywne doznania związane z osiągnięciem zysku²⁴. Nieumiejętne ich wykorzystanie rodzi zatem negatywne w skutkach konsekwencje, na przykład w postaci utraty pozycji na rynku.

Trzecie i ostatnie podejście jest powiązane z emocjami człowieka, które są często w stanie wprowadzić umysł na drogę błędów decyzyjnych²⁵. Problematyką wpływu emocji na sferę ekonomii i finansów po raz pierwszy w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zainteresowali się Arlie Russell Hochschild

22 A. Szyszka, *Finanse behawioralne, nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 65.

23 M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, s. 96.

24 *Ibidem*, s. 12.

25 J.R. Nofsinger, *Psychologia inwestowania*, wydanie 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2004, s. 45.

i Herbert Simon. W książce *The Manager Heart* Hochschild wprowadził pojęcie „praca emocjonalna”, która jest sprzedawana za wynagrodzenie i jest wartością wymienną, na przykład słownictwo i ton głosu używane przez pracowników do realizacji swoich celów. Simon opisał zaś sferę decyzji „satysfakcjonujących”, w której emocje odgrywają istotną rolę. Zachowanie satysfakcjonujące Simon zdefiniował jako konieczność dokonania wyboru, kiedy nie jest możliwa optymalizacja lub kiedy koszt jej dokonania jest wysoki. Wraz z postępem nauki badania emocji były prowadzone w różnych aspektach. Na przykład neuropsychologowie zbadali wiele substancji chemicznych i biologicznych mających wpływ na nasze emocje. Stymulacja ośrodków kory naszego mózgu powoduje, że odczuwamy radość, gniew, zaskoczenie. Psychologia biologiczna wskazuje na pieniądź jako bardzo mocny psychostymulator, nietypowy „narkotyk” dla naszego mózgu. U niektórych ludzi inwestowanie na giełdzie może mieć charakter hazardowy. Również biorytmy mają na nich duży wpływ. W 2003 roku zostały przeprowadzone badania nad wpływem biorytmów na wyceny aktywów finansowych. Między innymi badane były biorytmy będące wynikiem liczby dni słonecznych oraz ich korelacja z decyzjami inwestycyjnymi. Badania Marka Kamstry przeprowadzono w dziewięciu krajach, z uwzględnieniem giełd z lokalizacją najbardziej wysuniętą na północ (Yeckans Afferer w Szwecji) i na południe (Ali Ordinaries w Australii). Wykazano, iż biorytmy generowane w okresach obniżonego nasłonecznienia są skorelowane z obniżonymi stopami zwrotu z inwestycji²⁶.

Bariery emocjonalne

W 2006 roku W. Samuelson i R. Zeckhauser przeprowadzili badanie wśród studentów. Podzielili ich na dwie grupy. Jednej z nich przedstawili portfel w postaci akcji spółek średniego i wysokiego ryzyka, drugiej zaś w postaci bonów skarbowych i obligacji. Następnie kazali im wyobrazić sobie, że otrzymują spadek. Pierwsza grupa, która miała akcje, zaczęła dobierać akcje, druga grupa, posiadająca obligacje i bony, częściej dobierała takie same instrumenty. Takie zjawisko nosi nazwę „efekt status quo”. Wskazuje ono, że w warunkach zwiększonego ryzyka raczej będziemy zachowywać się tak samo jak wcześniej, co nie zawsze jest właściwą strategią²⁷. Jest to swego rodzaju barie-

26 W. Rudny, *Emocje w procesach decyzyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016, s. 57.

27 M. Rogalski, *Psychologia gry na giełdzie. Pokonać samego siebie*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Psychologia-gry-na-gieldzie-Pokonac-samego-siebie-747367.html> (dostęp: 23.03.2018).

ra emocjonalna, dążenie do zachowania stałego stanu rzeczy, bez otwierania się na nowe możliwości. Prowadzi to do efektu utopionych kosztów. W sytuacji gdy zainwestowaliśmy w jakieś przedsięwzięcie swój czas, pieniądze, energię, jesteśmy w stanie dalej trwać przy tej inwestycji, nawet gdy ona się już zupełnie nam nie opłaca²⁸. Doskonały przykład znajdziemy wśród inwestorów giełdowych, zwłaszcza tych mniej doświadczonych. Zdarza im się dokupić taniejące akcje spółek, które już posiadają w swoim portfelu. Na pozór strategia wydaje się całkiem logiczna: dokupić akcje, które nabyliśmy kiedyś po wyższej cenie, tym samym minimalizując poniesione straty i oczekując odbicia kursu w górę. Losy wielu spółek udowodniły, że tego typu strategia jest niebezpieczna, gdyż czym większe spadki, tym większe prawdopodobieństwo, że spółka ma kłopoty²⁹.

Kolejną barierą jest efekt dyspozycji. Polega on na skłonności inwestorów do zbyt szybkiego sprzedawania akcji, których ceny zwyżkują oraz do zbyt długiego przetrzymywania akcji zniżkujących. Przykładowo: w przypadku akcji spółki XX, które przynoszą 30% zysku i akcji spółki YY, które przynoszą 30% strat większość inwestorów prawdopodobnie zacznie sprzedawać akcje zyskowe, w tym przypadku spółki XX. I tu pojawia się błąd. W tej kwestii ciekawymi spostrzeżeniami podzielił się Terrance Odean. W 1999 roku przeprowadził analizę 10 tysięcy rachunków inwestycyjnych. Okazało się, że ich właściciele nie zamykali pozycji na stratach, utrzymując przez długi czas akcje, których ceny spadały³⁰. Wyniki przedstawione przez Odeana potwierdziły, że gracze giełdowi szybciej sprzedają akcje przynoszące zyski niż akcje przynoszące straty. Z tego wynika kolejna bariera emocjonalna w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Częste ponoszenie strat w przeszłości może powodować niechęć inwestorów do podejmowania ryzyka obecnie. Jest to tak zwana awersja do ryzyka, nazywana też efektem ukąszenia węża. W warunkach hossy znowu mamy do czynienia z instynktem stadnym. Ludzie, nawet ci niemający pojęcia o inwestowaniu, kupują akcje. Większość tak robi, to czemu nie my. Podążamy ślepo za tłumem. Problem polega na tym, że w tym momencie kierujemy się sztucznie narzuconym trendem, a nie analizą celowości takiej inwestycji. Skutki tego są dalekosiężne. Przegrana może

28 *Efekt utopionych kosztów (sunk cost effect)*, <http://szkoleniaatrium.pl/efekt-utopionych-kosztow-sunk-cost-effect/> (dostęp: 23.03.2018).

29 W. Głębiński, *Efekt utopionych kosztów, czyli kiedy lepiej rezygnować*, <https://bankomania.pkobp.pl/finanse-na-co-dzien/inwestowanie/efekt-utopionych-kosztow-czyli-kiedy-lepiej-rezygnowac/> (dostęp: 23.03.2018).

30 P. Zielonka, *Efekt dyspozycji (disposition effect)*, <http://www.skarbiec.biz/domy-maklerskie/dyspozycji,htm> (dostęp: 23.03.2018).

skutkować tym, że nie tylko będziemy się obwiniać, ale przede wszystkim będziemy bać się podjąć kolejne ryzyko, co nie pozwoli nam osiągnąć zysku³¹.

W sytuacji gdy na rynku kursy rosną, w telewizji analitycy wychwalają akcje i zachęcają do ich kupna, mniej doświadczeni inwestorzy ulegają ogólnym przekonaniom i nastrojom. Prowadzi to do tego, że często źle inwestują pieniądze. Należałoby przeanalizować możliwość strat czy choćby zdobyć wiedzę w temacie inwestowania. Musimy zdawać sobie sprawę, że na giełdzie jedni zarabiają, gdy inni zaczynają tracić pieniądze. Znany w psychologii efekt posiadania także może zaszkodzić graczom giełdowym. Polega on na tym, że dobra już przez nas posiadane są uznawane za bardziej wartościowe niż te same, których (jeszcze) nie posiadamy³². Efekt posiadania to inaczej niechęć do rezygnowania z tego, co już mamy. Skłonność przeceniania akcji prowadzi do mylnej analizy, co może powodować wybór nieodpowiedniej strategii i w konsekwencji utratę pozycji na rynku.

Emocje wpływają na podejmowane przez inwestorów decyzje, stając się przy tym barierą. John R. Nofsinger zaliczył bariery emocjonalne jako trzecie podejście wpływające na błędne zachowania inwestorów. Grając na giełdzie, musimy zdawać sobie sprawę, że narażamy swoje organizmy na nadmierne wykorzystanie naszych emocji. Emocje – takie jak gniew, rozpacz, poczucie winy – powodują stres. Stres może mobilizować i ułatwiać koncentrację pod warunkiem, że będzie krótkotrwały. Pierwsze wzmianki dotyczące pozytywnych aspektów stresu zostały zaprezentowane przez H. Selyego w 1974 roku. Wprowadził on pojęcie eustresu, czyli tak zwanego dobrego (pozytywnego, konstruktywnego) stresu. Eustres wiąże się z występowaniem sytuacji (zdarzeń), które są dla człowieka korzystne, ale wywołują napięcie i wymagają przystosowania się. Do takich sytuacji zalicza się na przykład zawarcie małżeństwa, urodzenie dziecka, kupno nowego domu, awans w miejscu pracy czy wyjazd na wakacje³³. Natomiast długotrwałe oddziaływanie stresu na organizm powoduje poważne problemy zdrowotne. Jest to tak zwany dystres. Pojęcie dystresu wiąże się z nieprzyjemnymi odczuciami, jakie niesie ze sobą stres, na przykład bólem, lękiem lub cierpieniem. Dystres może obniżać kondycję człowieka, jego zdolność do codziennego, sprawnego funkcjonowania

31 K. Grzebień, *Ukąszenie węża, czyli awersja do ryzyka*, <http://www.konradgrzebien.e-kei.pl/?p=165> (dostęp: 23.03.2018).

32 *Efekt posiadania*, <http://kanonpoiecpsychologicznych.pl/encyclopedia/efekt-posiadania/> (dostęp: 23.03.2018).

33 N. Ogińska, *Czy doświadczanie stresu może służyć zdrowiu?*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2009, t. 14, nr 1, s. 33–45.

i negatywnie wpływać na jakość życia³⁴. Osiągnięcie zysków powoduje euforię u początkujących inwestorów, którzy pod jej wpływem przestają myśleć racjonalnie. Nadmierne optymistyczne nastawienie może spowodować nieodpowiednie względem posiadanego kapitału ryzyko. Faktem jest, że rynek zachowuje się wbrew finansowej logice. Każdy początkujący gracz musi przyjąć to do wiadomości. Rynek jest niestabilny, podatny na zmiany. Ważne jest więc prawidłowe podejście do całej sytuacji. Starannie przygotowana strategia czy choćby świadomość niestałości rynku powinny zminimalizować ryzyko stresu i złych emocji tak, aby nie były one poważną barierą.

Zakończenie

Decyzje inwestycyjne mogą przynosić zarówno zyski, jak i straty. Są one związane nie tylko z finansami, ale też z emocjami. Inwestorzy często zapominają o tym drugim aspekcie. W związku z tym mogą pojawiać się u nich bariery emocjonalne w podjęciu danej decyzji inwestycyjnej. W procesie decyzyjnym należy więc uwzględnić wyniki badań empirycznych finansów behawioralnych. Zapoczątkowały one powstanie nowych tendencji w dziedzinie finansów, uwzględniających czynniki psychologiczne i socjologiczne. Jest to swoiste przenikanie się i łączenie różnych dziedzin wiedzy: finansów, psychologii, socjologii – w celu lepszego poznawania rzeczywistości³⁵. Można zatem przypuszczać, że wysoce racjonalnym podejściem, pozwalającym na stworzenie przewagi konkurencyjnej w najbliższych latach na rynku usług finansowych będzie zindywidualizowane i holistyczne podejście do ryzyka, uwzględniające zdobycze nauk interdyscyplinarnych. Umożliwi to generowanie wysokich zysków kapitałowych oraz ograniczanie potencjalnych strat³⁶.

Tematyka finansów behawioralnych ożywiła się po otrzymaniu w 2002 roku Nagrody Nobla przez D. Kahnemana i A. Tverskiego. Finanse behawioralne mogą więc wyznaczyć nowy trend finansowy. Każda podjęta decyzja inwestycyjna będzie wymagać zastanowienia, kalkulacji i analizy. Konieczne są przy tym: umiejętność radzenia sobie ze stresem, opanowanie, zarządzanie emocjami. Jest to bardzo szeroka, interdyscyplinarna nauka. Może to doprowadzić do powstania w przyszłości szkół, specjalnych kursów, miejsc pracy, nowych zawodów zajmujących się tematyką finansów behawioralnych.

34 Czym jest dystres?, <https://polki.pl/zdrowie/psychologia,czym-jest-dystres,10372078,artykul.html> (dostęp: 23.03.2018).

35 M. Czerwinka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, s. 180.

36 J. Pera, *Wpływ teorii...*

Dziedzina finansów behawioralnych z pewnością będzie się rozwijać. Może w niedalekiej przyszłości każdy z nas będzie sięgał po rady doradcy finansowego, a idąc dalej też psychologicznego, co z pewnością będzie doskonałym narzędziem do pogłębienia wiedzy z tej dziedziny. Zrozumienie rzeczywistych motywów i przesłanek określonego zachowania człowieka jest wielkim wyzwaniem dla nauki. Zdecydowanie istotna jest więc świadomość zagadnień z zakresu finansów behawioralnych, a podstawą analizy giełdowej powinno być dokładne poznanie rynku³⁷.

Bibliografia

- Brzeziński D., *Efekt latte, czyli oszczędzanie na drobniaczkach*, <http://natemat.pl/70581,efekt-latte-czyli-oszczedzanie-na-drobniaczkach> (dostęp: 21.03.2018).
- Czerwonka M., *Inwestowanie społecznie odpowiedzialne*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2013.
- Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, http://wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/521/Finanse/FINANSE_BEHAVIORALNE_Monika_Czerwonka_Bartlomiej_Gorlewski/ (dostęp: 21.03.2018).
- Czym jest dystres?, <https://polki.pl/zdrowie/psychologia,czym-jest-dystres,10372078,artykul.html> (dostęp: 23.03.2018).
- Dudzińska-Baryła R., *Zasady teorii perspektywy w ocenie decyzji inwestorów na rynku giełdowym*, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171252441> (dostęp: 21.03.2018).
- Dziawgo D., *Indywidualni inwestorzy na rynku finansowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- Efekt posiadania*, <http://kanonpoiecpsvchologicznych.pl/encyclopedia/efekt-posiadania/> (dostęp: 23.03.2018).
- Efekt utopionych kosztów (sunk cost effect)*, <http://szkoleniaatrium.pl/efekt-utopionych-kosztow-sunk-cost-effect/> (dostęp: 23.03.2018).
- Głąbiński W., *Efekt utopionych kosztów, czyli kiedy lepiej rezygnować*, <https://bankomania.pkobp.pl/finanse-na-co-dzien/inwestowanie/efekt-utopionych-kosztow-czyli-kiedy-lepiei-rezygnowac/> (dostęp: 23.03.2018).
- Grzebień K., *Ukąszenie węża, czyli awersja do ryzyka*, <http://www.konradgrzebień.e-kei.pl/?p=165> (dostęp: 23.03.2018).
- Grzesiuk K., *Powstanie i ewolucja modelu homo economicus*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2014, t. 6(42), nr 2, https://www.kul.pl/files/433/roczniki_2015_nr_2/12-Grzesiuk_Corr.pdf (dostęp: 30.07.2018).
- Hipoteza efektywności rynku*, <http://www.certuscapital.pl/slownik/Hipoteza-efektywnosci-rynku> (dostęp: 21.03.2018).
- Kopper R., *Inwestowanie a irracjonalny umysł*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2012.
- Kornowski A., Pilch H., *Inwestor*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Inwestor> (dostęp: 21.03.2018).

37 M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne*, s. 183.

- Kotlarek P., *Racjonalność w ujęciu ekonomii behawioralnej*, cejsh.icm.edu.pl/cejsh/.../10_P_Kotlarek_Racjonalnosc_w_ujeciu_ekonomii....pdf (dostęp: 21.03.2018).
- Łuksiak-Goszczyńska M., *Decyzje wielowymiarowe i strategie ich podejmowania*, PAN, Warszawa 1977.
- Markowski K., *Podmiotowe uwarunkowania decyzji inwestycyjnych*, „Pracy Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 965, <http://pracownik.kul.pl/files/10246/public/Artykuly/Decyzjein.pdf> (dostęp: 21.03.2018).
- Nofsinger J.R., *Psychologia inwestowania*, wydanie 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2004.
- Nofsinger J.R., *Psychologia inwestowania*, wydanie IV, http://www.structum.pl/czytelnia-pdf-op/Psychologia_inwestowania_Wydanie_IV_psinw4.pdf (dostęp: 21.03.2018).
- Ogińska N., *Czy doświadczanie stresu może służyć zdrowiu?*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2009, t. 14, nr 1.
- Ostrowska E., *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Paździor A., *Wzrost gospodarczy a poziomy indeksów giełdowych*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Pazdzior%20Artur%20-%20Wzrost%20gospodarczy%20a%20poziomy%20indeksow%20giełdowych.pdf> (dostęp: 21.03.2018).
- Pera J., *Wpływ teorii finansów behawioralnych na współczesne zarządzanie ryzykiem*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_27.pdf (dostęp: 21.03.2018).
- Richard H. Thaler, <https://www.chicagobooth.edu/faculty/directory/t/richard-h-thaler> (dostęp: 21.03.2018).
- Rogalski M., *Psychologia gry na giełdzie. Pokonać samego siebie*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Psychologia-gry-na-gieldzie-Pokonac-samego-siebie-747367.html> (dostęp: 23.03.2018).
- Rudny E., *Emocje w procesach decyzyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016.
- Szyska A., *Finanse behawioralne, nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Tyszko T., *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Zatoński K., *IR spółek z NewConnect i Catalyst. Podobieństwa i różnice w IR z drobnymi inwestorami i instytucjami*, <https://www.bankier.pl/static/zeszyty-ir/zeszyt-nr-6.pdf> (dostęp: 31.07.2018).
- Zielonka P., *Efekt dyspozycji (disposition efekt)*, <http://www.skarbiec.biz/domy-maklerskie/dyspozycji,htm> (dostęp: 23.03.2018).

Część I

Rozwój otoczenia biznesowego w erze wiedzy

Wpływ globalizacji na małe i średnie przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystyki jako największego beneficjenta

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilku dekad powstało wiele różnych opinii na temat globalizacji oraz jej wpływu na małe oraz średnie przedsiębiorstwa. Procesy globalizacji oraz zachodzące symultanicznie z nimi zjawiska integracji wywierają istotny wpływ na rozwój oraz funkcjonowanie firm¹. Globalizacja gospodarki umożliwia bowiem o wiele szybszy niż dotychczas rozwój gospodarczy. Wzrost dochodów czy poziomu życia, spowodowany pośrednio właśnie przez globalizację, wzbudza duży niepokój wśród niepostępowych przedsiębiorców. Niektórzy traktują to zjawisko jako zagrożenie dla swojej firmy ze względu na uczucie niepewności. Zwolennicy zaś uważają, iż dzięki niemu lokalni przedsiębiorcy mają większy wachlarz możliwości działania. Dlatego właśnie celem tego artykułu jest rozstrzygnięcie – przez analizę źródeł pisanych – czy globalizacja jest procesem przynoszącym więcej korzyści, czy wręcz odwrotnie oraz tego, który sektor zyskał na niej najwięcej.

Jednak zanim przedstawione zostaną argumenty za i przeciwko temu zjawisku, warto zastanowić się, czym tak naprawdę jest globalizacja, istnieją bowiem różne definicje, w związku z czym termin ten wciąż jest bardzo niejednoznaczny.

W *Encyklopedii PWN* termin ten określany jest jako „charakterystyczne i dominujące w końcu XX i na początku XXI wieku tendencje w światowej ekonomii, polityce, demografii, życiu społecznym i kulturze, polegające na rozprzestrzenianiu się analogicznych zjawisk, niezależnie od kontekstu geograficznego i stopnia gospodarczego zaawansowania danego regionu”².

1 I. Szczepaniak, *Wpływ procesów globalizacji i integracji z UE na sektor MSP na przykładzie małych i średnich firm spożywczych*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2005, s. 1.

2 *Encyklopedia PWN*, www.encyklopedia.pwn.pl (dostęp: 28.03.2018).

Słownik języka polskiego PWN przedstawia natomiast globalizację jako „proces polegający m.in. na zwiększeniu obrotów handlu międzynarodowego, nasileniu przepływu kapitału, ludzi i technologii oraz zacieraniu różnic kulturowych”³. Z definicji nie można zatem wywnioskować, jaki wpływ ma to zjawisko na małe oraz średnie przedsiębiorstwa. Zrozumienie globalizacji już od początku nie jest jednoznaczne oraz bywa nacechowane ideologicznie. Stosunek ten bowiem zależy od tego, czy społeczeństwo jest otwarte na zmiany, czy nie. Aby zatem zdecydować, czy jest się zwolennikiem, czy przeciwnikiem tego nurtu, należy dogłębnie zbadać to zjawisko, gdyż jego niezajomość powoduje, że termin ten stosuje się zamiennie z takimi pojęciami, jak internacjonalizacja, transnacionalizacja gospodarki czy nawet międzynarodowa integracja gospodarcza. Te pojęcia mają jednak nieco odmienne znaczenia, tak więc stosowanie ich jako synonimów jest błędem, który może wprowadzić zamieszanie⁴. Internacjonalizacja oznacza bowiem rozwój stosunków między względnie niezależnymi gospodarkami oraz przedsiębiorstwami lokalnymi. Jest to zatem proces ilościowy, który dotyczy wzrostu handlu zagranicznego oraz przepływu kapitału⁵, podczas gdy globalizacja to proces jakościowy, który – oprócz geograficznego poszerzania stosunków międzynarodowych – prowadzi również do współzależności oraz transformacji pośrednich form powiązań na bezpośrednie. Kolejnym zjawiskiem często mylonym z globalizacją jest transnacionalizacja gospodarki, która oznacza jedynie stopień powiązań gospodarki krajowej ze światową, głównie za pomocą działań korporacji transnarodowych⁶.

Jednym z elementów globalizacji jest międzynarodowa integracja gospodarcza – jednak niektórzy błędnie stosują zamiennie te pojęcia. Warto uświadomić sobie, iż globalizacja jest procesem znacznie głębszym, aktualnie mamy bowiem do czynienia z poszerzaniem oraz pogłębianiem wspomnianej integracji gospodarczej. Dzięki temu powstaje globalna sieć powiązań, która następnie skutkuje scalaniem się rynków przez zacieranie się granic między rynkami krajowymi i globalnymi.

Podsumowując, globalizacja jest poważnym wyzwaniem dla państw, gospodarek, instytucji i przedsiębiorstw. Stąd też powstaje pytanie, jakie dzia-

3 *Słownik języka polskiego PWN*, www.sjp.pwn.pl (dostęp: 28.03.2018).

4 B. Liberska, *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

5 B. Pera, *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przegląd wybranych koncepcji i badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 319, s. 187.

6 E. Jantoń-Drozdowska, *Korporacje transnarodowe w procesie globalizacji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2006, z. 2, s. 156.

łania powinny zostać podjęte przez przedsiębiorców, aby mogli wciąż istnieć na rynku. Według T. Gruszeckiego małe firmy na pewno nie muszą starać się wszędzie zastępować dużych, gdyż nie jest to ani potrzebne, ani technicznie możliwe – gospodarki rynkowe zbudowane są na wielkich firmach, których wielkość uwarunkowana jest technologicznie oraz kapitałowo. „W jego otoczeniu rozwija się jednak żywy i kreatywny sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który bardzo szybko i wrażliwie reaguje na sygnały rynku, podlega cyklom koniunkturalnym i zaczyna mieć decydujące znaczenie w adaptacji struktury gospodarek do zmian na rynkach światowych, krajowych i lokalnych”⁷.

Dostęp małych przedsiębiorstw do światowego rynku

Zniesienie barier w handlu i przepływach kapitału poskutkowało tym, że można zaobserwować jeden z największych wpływów globalizacji na małe i średnie przedsiębiorstwa, a mianowicie dostęp do rynku światowego. Obecnie bowiem można zauważyć, że każda firma posiadająca dostęp do internetu jednocześnie ma dostęp do globalnego rynku. Dawniej, bez odpowiednich kontaktów czy znajomości, handel międzynarodowy był bardziej utrudniony. Nie było bowiem możliwości, aby w ułamku sekundy sprzedawca oraz producent mogli nawiązać wzajemną współpracę przez pół globu.

W obecnych czasach natomiast każda osoba posiadająca telefon może w chwilę dokonać zakupu na drugim końcu świata. Stało się tak dzięki rewolucji komputerowej oraz postępowi w telekomunikacji, które ogromnie ułatwiły i przyspieszyły globalne interakcje. Dzięki temu małe oraz średnie przedsiębiorstwa przy użyciu odpowiednich narzędzi, takich jak portale społecznościowe, strony internetowe bądź portale aukcyjne, mają okazję pozyskać klientów nie tylko lokalnie, lecz także globalnie.

Dlatego właśnie przedsiębiorcy powinni dążyć do „internacjonalizacji działania swoich firm poprzez wykorzystywanie innowacyjności, operatywności i dużej zdolności adaptacyjnej do zmieniających się warunków działania”⁸.

7 T. Gruszecki, *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo CEDOR Sp. z o. o., Lublin 1994, s. 181.

8 A. Miara, *Wpływ globalizacji na zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2017, s. 97.

Nowe schematy i narzędzia zarządzania

Zjawisko globalizacji w dużej mierze ma wpływ na kształtowanie się nowoczesnych metod zarządzania, które powinny umożliwić firmom reagowanie na zmiany. Przedsiębiorstwa zmieniają swoje formy organizacji czy sposoby zarządzania, aby zmaksymalizować zyski, zmniejszyć koszty czy prawdopodobieństwo straty. Dzięki temu mogą one również zapewnić sobie przewagę konkurencyjną zarówno w skali regionu, kraju, jak i całego globu – na przykład przez dbałość o satysfakcję odbiorców.

P.F. Drucker w swojej książce pt. *Zarządzanie w XXI wieku* kładzie nacisk na to, że efektywne zarządzanie firmą w obecnych czasach powinno być oparte na nowych paradygmatach oraz racjonalnych instrumentach zarządzania, w których coraz częściej odchodzi się od schematyzmu i akceptuje gwałtowne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, przez co również różnorodność warunków, w których funkcjonuje⁹. Takie spojrzenie powoduje u przedsiębiorców przymus transformacji przedsiębiorstwa w takie, które otwarte jest na innowacje. Na całym świecie firmy coraz częściej decydują się bowiem na angażowanie kapitału i technologii w działalność poza granicami swojego kraju. Przedsiębiorca powinien jednak pamiętać, że wdrażanie wspomnianych zmian jest procesem niezwykle długotrwałym i wymaga stałej kontroli, dlatego też kluczowe może okazać się wsparcie pracowników na najwyższych szczeblach przez różnorakie szkolenia, delegacje czy treningi.

Jak już zostało wspomniane, globalizacja umożliwia pozyskiwanie nowych klientów. Aby to zrobić, przedsiębiorca musi jednak w jakiś sposób pokazać się na docelowym rynku czy w docelowej grupie odbiorców. To zadanie również zostało znacznie ułatwione dzięki opisanemu zjawisku. Dostęp do różnych portali społecznościowych umożliwia pokazanie się na rynku, a algorytmy, na których zasadzie działają przeglądarki internetowe, umożliwiają właścicielom korzystanie z wielu narzędzi marketingowych, takich jak na przykład Google Analytics Solution. Dzięki tej platformie przedsiębiorca może bezpłatnie korzystać z narzędzi, które mierzą, badają oraz grupują dane dotyczące stron internetowych oraz aplikacji. Przykładowo: administrator strony internetowej może obserwować statystyki ruchu, efektywność funkcjonowania stron internetowych oraz kampanii reklamowych w internecie, dzięki czemu następnie może zdecydować, które z tych ruchów wymagają ulepszenia. W związku z tym przedsiębiorca ma możliwość świadomej ekspansji w kierunku, który bardzo prawdopodobnie okaże się dla niego korzystny.

9 P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 121.

Kadra na odległość szansą na rozwój

Sam dostęp do wspomnianych już narzędzi nie wystarczy jednak, aby każdy mógł z nich wszystkich w pełni korzystać. Należy bowiem wiedzieć, w jaki sposób oraz kiedy to robić. Globalizacja i na tym etapie ma coś do zaoferowania właścicielom małych i średnich firm. Mogą oni bowiem oprócz zwykłych, fizycznych pracowników zatrudniać takich, którzy swoją pracę wykonywać będą z domu. Przez zatrudnienie doświadczonego nowego pracownika, który w danym momencie nie jest gotowy na relokację, firmy mogą pozyskać bardzo dużo, gdyż taka osoba może posiadać wachlarz umiejętności potrzebnych w danej sytuacji. Niegdyś było to niemożliwe dla tego typu firm, dziś jednak mogą one mieć nawet całą agencję marketingową z siedzibą po drugiej stronie świata. To właśnie dzięki globalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość uelastycznienia się oraz cięcia kosztów, co w dzisiejszych czasach jest tak pożądane.

Globalizacja ma również istotny wpływ na typową, fizyczną kadrę. Świadomość pracowników z każdym dniem jest coraz większa, znają oni swoją wartość oraz wiedzą, iż rośnie liczba możliwości wyboru zawodu czy miejsca pracy. Wzrastają zatem ich oczekiwania i aspiracje, w związku z czym przedsiębiorca powinien stwarzać im możliwości rozwoju zawodowego, podnosić wagę ich wkładu intelektualnego i poprawiać warunki w miejscu pracy. W takiej sytuacji, gdy morale wśród pracowników wzrośnie, istnieje wysokie prawdopodobieństwo wyższej produktywności.

Globalna konkurencja nowym zagrożeniem

Wraz z nadejściem wspomnianych zmian wejście na rynek stało się o wiele łatwiejsze, a więc liczba firm na nim stale wzrasta. Światowy system telekomunikacyjny pozwala na błyskawiczne transfery idei, towarów, kapitału czy informacji. Przez to świat wydaje się „kurczyć” – wszystko można mieć w zasięgu ręki w ułamek sekundy. To natomiast oznacza, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw konkurują ze sobą nie tylko lokalnie, lecz również globalnie. Jeśli więc sprzedawca chce sprzedać dany produkt, musi mieć na uwadze to, że na całym świecie prawdopodobnie istnieją setki podobnych firm, z podobnymi produktami i różnymi cenami. Wraz z nadejściem globalizacji małe i średnie przedsiębiorstwa stały się rybami w oceanie pełnym większych ryb, które z łatwością mogą zjeść te mniejsze, aby móc funkcjonować. Dlatego właśnie powinno się stale poprawiać jakość swoich usług oraz dostosowywać

ceny tak, aby były one ofertami jak najbardziej konkurencyjnymi. Globalizacja bowiem „aktywuje wolnorynkowy mechanizm swobodnej alokacji czynników produkcji (wolny przepływ kapitałów skutkuje wzrostem efektywności kapitału), co powoduje wyrównanie się cen, a w konsekwencji jednakowe szanse na dochody”¹⁰.

Warto jednak zauważyć również, że obok wzrostu konkurencji spowodowanego globalizacją coraz częściej zauważyć można także tendencję do integracji. „Wydaje się, iż występujące w różnych częściach globu procesy integracyjne są reakcją na wzrost liczby powiązań gospodarek i społeczeństw. Sprzyja to tworzeniu się struktur (związków) o różnym stopniu homogeniczności, mających ochronić ich członków przed negatywnymi skutkami globalizacji”¹¹. Najbardziej znaną tego typu wspólnotą jest Unia Europejska. Według W. Szymańskiego to właśnie wyzwania spowodowane globalizacją stały się jedną z głównych przyczyn integracji Polski z UE. Pojedyncze państwo okazało się być zbyt małe i za słabe, aby móc przeciwstawić się pewnym procesom globalnym¹². Przyłączenie do struktur unijnych daje państwom możliwość uczestniczenia w swobodnym przepływie towarów, usług, kapitału, osób, jak również zachowania uczciwej konkurencji, podniesienia jakości oferty rynkowej, gwarancji praw socjalnych, podwyższenia warunków życia oraz ochrony środowiska, w którym społeczeństwo żyje. Działania typu wspieranie efektywnej alokacji środków produkcji, umożliwienie i wykorzystanie oszczędności płynących z produkcji masowej, wspomniany już rozwój konkurencji czy tworzenie impulsów do rozwoju innowacyjności mogą prowadzić do zrównoważonego rozwoju w gospodarce całej Wspólnoty¹³.

Mimo tego sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej jest znacznie trudniejsza niż większych, ponieważ mają one znacznie mniejsze zdolności reagowania na szanse i zagrożenia spowodowane przez globalizację – na przykład pod względem mniejszych środków finansowych będących w ich dyspozycji, zasobów intelektualnych, możliwości

10 W. Kędziorek, E. Różycka, *Wpływ procesów globalizacji na przeobrażenia rynku turystycznego i ekspansję grupy największych działających na nim międzynarodowych sieci hotelowych w XXI w.*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. XXIII, s. 1.

11 J. Adamczyk, *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji i globalizacji. Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004.

12 W. Szymański, *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 183.

13 B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 68.

oddziaływania na otoczenie czy rozwoju technologicznego. Dlatego właśnie jednym z najważniejszych zadań w tego typu działalności jest identyfikacja pozytywnych i negatywnych skutków w odpowiednim czasie, tak aby móc dostosować się do zaistniałej sytuacji przez wykorzystywanie szans bądź przeciwdziałanie zagrożeniom¹⁴. „Coraz więcej podmiotów gospodarczych, włączając w to także małe firmy, funkcjonuje jako transnarodowe przedsiębiorstwa. I chociaż ich zasięg może nadal mieć charakter lokalny lub regionalny, to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji. Dlatego też strategia ich działania także musi mieć charakter globalny zarówno w stosunku do techniki finansów, produktów i rynków zbytu, jak i wobec informacji oraz ludzi”¹⁵.

Równość przedsiębiorstw w biznesie globalnym

Globalizacja dała światu możliwość wyrównywania szans. Jak już zostało wspomniane, internet umożliwił dostęp do wielu narzędzi marketingowych, informacji ze świata biznesu czy innych rzeczy, które umożliwiają przedsiębiorcom – choć w części – przybliżenie się na przykład do technologii dużych korporacji.

A.P. Wiatrak¹⁶ twierdzi jednak, że mimo równości w biznesie można wyróżnić sektory, w których – bez względu na efekt globalizacji – małe i średnie przedsiębiorstwa mają największe szanse na rozwój. Należą do nich te dziedziny, w których korzyści skali produkcji w ogóle nie występują oraz te, w których produkcja wyrobów jest hamowana ze względu na ograniczony popyt bądź sezonowe fluktuacje. Możliwości rozwoju częściej występują również w firmach, w których na początku – w miarę wzrostu produkcji – szybko spadają koszty jednostkowe, a już przy niewielkiej jej skali rosną oraz gdy produkcja odbywa się na mniejszą skalę, w produkcji wyspecjalizowanych wyrobów bądź tych zapełniających nisze rynkowe przy jednoczesnym omijaniu dotychczasowych producentów. Warto również założyć firmę w sektorze, w którym możliwe jest działanie w formie organizacji wirtualnej czy taką, w której w przyszłości możliwy będzie outsourcing niektórych procesów.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ P.F. Drucker, *Zarządzanie...*, s. 201.

¹⁶ A.P. Wiatrak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, I. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyznania współczesności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004.

Rozwój turystyki jednym z najważniejszych skutków globalizacji

Jednym z najważniejszych i najlepiej dostrzegalnych efektów globalizacji jest rozwój turystyki oraz firm turystycznych. „W turystyce obserwujemy z jednej strony globalizację konsumpcji i popytu, a z drugiej globalizację produkcji i sektora. Globalizacja skutkuje narastaniem polaryzacji rynku turystycznego i jednocześnie bezpośrednią rywalizacją przedsiębiorstw lokalnych i ponadnarodowych”¹⁷. Proces ten wywołał bowiem wzrost liczby osób, które podróżują – wyjazd stały się tańsze, a przez to bardziej dostępne. Ludzie chętniej zaczęli zwiedzać różne zakątki świata, próbować lokalnych potraw, kupować pamiątki w lokalnych sklepach. Przedsiębiorstwa powiązane z tą branżą w pewnym momencie poczuły znaczący wzrost przychodów. „Do najistotniejszych czynników popytowych globalizacji na rynku turystycznym bowiem należą: rosnący przeciętny poziom dochodów i stan zdrowia ludności, wpływające na motywy podejmowania podróży turystycznych oraz zmianę stylu życia”¹⁸. Duży wpływ ma na to również fakt, że stale rośnie poziom doświadczenia oraz wiedzy turystów. Ludzie coraz większy nacisk kładą na naukę języków obcych, co między innymi umożliwia swobodę w korzystaniu ze środków transportu, a wszechobecny dostęp do internetu daje możliwość zaplanowania podróży, noclegu oraz atrakcji w dowolny sposób.

Jednak można dostrzec również zagrożenia towarzyszące chaotycznemu rozwojowi turystyki. Brak kontroli doprowadził do powstania podwalin światowej polityki sektora turystyki. Dowodem na to jest Globalny Kodeks Etyczny dla Turystyki oraz fakt dążenia do poszerzenia prawnych i ekonomicznych zobowiązań przedsiębiorstw. „Globalizacja skutkuje narastaniem polaryzacji rynku turystycznego i jednocześnie bezpośrednią rywalizacją przedsiębiorstw lokalnych i ponadnarodowych, gdyż w efekcie zastosowania nowoczesnych technologii świat stał się relatywnie mniejszy, a grono potencjalnych konkurentów rośnie wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji”¹⁹.

17 W. Kędziorek, E. Różycka, *Wpływ procesów...*, s. 72.

18 *Ibidem*, s. 73.

19 *Ibidem*, s. 76.

Poszerzanie horyzontów działania

Pozytywnym aspektem globalizacji dla małych i średnich przedsiębiorstw z wszystkich sektorów jest na pewno to, że mogą one poszerzyć strefę wpływów przez przedstawienie swoich produktów bądź usług konsumentom z różnych części świata (na przykład dzięki portalom internetowym). Oznacza to, że zakupiony przedmiot może zostać wymieniony między gospodarkami po mniejszych kosztach niż kiedyś i w znacznie krótszym czasie. Dzięki temu, że granice między państwami zacierają się, konsumenci, pragnąc dokonać zakupu, nie zwracają uwagi na to, czy produkt dotrze do nich z ich kraju, Chin, czy Portugalii. W ten oto sposób małe i średnie przedsiębiorstwa mogą zaistnieć nie tylko na lokalnych rynkach, lecz również na tych na drugim końcu globu.

Zakończenie

Podsumowując, globalizacja jest zjawiskiem stosunkowo nowym i nieznanym, gdyż niektóre jej procesy wciąż są odkrywane – czy to na szczeblach lokalnych, narodowych, czy międzynarodowych. „Nie odnosi się ona jedynie do sfery ekonomicznej – należy także dostrzegać jej aspekty polityczne, socjologiczno-demograficzne oraz kulturowe, technologiczne i związane ze środowiskiem przyrodniczym”²⁰. Jest ona „procesem niedającym się powstrzymać działaniami ani poszczególnych państw, ani na drodze sojuszy międzynarodowych; trudno przewidzieć, do czego doprowadzi w przyszłości, czy będzie to ujednolicenie świata czy współistnienie tego co globalne z na nowo przeżywanymi tradycjami lokalnymi”²¹. Ponieważ globalizacji nie da się zatrzymać, małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinny starać się chronić przed jej negatywnymi skutkami, gdyż w ten sposób samoistnie mogą pozbawić się korzyści, jakie może przynieść. Powinny to robić przez modyfikację istniejących i tworzenie nowych powiązań i zależności w systemie światowym oraz dokonywanie długofalowych zmian w potencjale i układzie elementów światowego systemu. Takie zachowanie może w sposób istotny kształtować ogólny przebieg procesu globalizacji, a w konsekwencji modyfikować strukturę oraz funkcjonowanie gospodarki światowej. Konsumenci z całego świata pragną bowiem kupować dobre i tanie produkty, a to jest możliwe właśnie między in-

20 W. Kędziorek, E. Różycka, *Wpływ procesów...*, s. 72.

21 *Encyklopedia PWN*, www.encyklopedia.pwn.pl (dostęp: 28.03.2018).

nymi przez międzynarodową współpracę gospodarczą, znoszenie barier celnych czy wyznaczanie konkurencyjności zmuszającej do zwiększania wydajności. Widząc przewagę korzyści płynących z globalizacji, większość państw zdecydowała się na zawarcie porozumienia o swobodzie handlu. Korzyści bowiem z niej płynące możliwe są tylko w momencie aktywnego uczestnictwa w procesach, tak więc państwa typu Kuba czy Korea Północna, które zdecydowały się na izolację, jednocześnie skazały się na zacofanie.

Globalizacja rodzi w społeczeństwie poczucie wspólnej hierarchii, wspólnej odpowiedzialności na poziomie globalnym oraz wspólnego losu. Dzięki temu sprzyja również wyrównywaniu różnic między poszczególnymi krajami bądź regionami, co staje się ogromną szansą dla małych i średnich przedsiębiorstw – może je bowiem zasilić w kapitał, nowoczesne technologie czy promocję na rynku – jednak pod warunkiem, że będą one w stanie ją wykorzystać.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach integracji i globalizacji*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
- Encyklopedia PWN, www.encyklopedia.pwn.pl (dostęp: 28.03.2018).
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca*, Wydawnictwo CEDOR Sp. z o. o., Lublin 1994.
- Jantoń-Drozdowska E., *Korporacje transnarodowe w procesie globalizacji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2006, z. 2.
- Kędziołek W., Różycka E., *Wpływ procesów globalizacji na przeobrażenia rynku turystycznego i ekspansję grupy największych działających na nim międzynarodowych sieci hotelowych w XXI w.*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. XXIII.
- Liberska B., *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Miara A., *Wpływ globalizacji na zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2017.
- Pera B., *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przegląd wybranych koncepcji i badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 319.
- Piasecki B., Rogut A., Smallbone D., *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- Słownik języka polskiego PWN, www.sjp.pwn.pl (dostęp: 28.03.2018).
- Szczepaniak I., *Wpływ procesów globalizacji i integracji z UE na sektor MSP na przykładzie małych i średnich firm spożywczych*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2005.

- Szymański W., *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- Wiatrak A.P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, I. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyznania współczesności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004.

Wpływ polskich spółek z branży FinTech na gospodarkę 4.0. Analiza obecnych trendów i kierunków zmian

Wprowadzenie

Obecnie jesteśmy świadkami bezprecedensowych zmian zachodzących w gospodarce. Postęp technologiczny wywiera znaczący wpływ zarówno na sferę życia społecznego, jak i gospodarczego. Asymilacja do nowej rzeczywistości jest elementem kluczowym – nie tylko dla wielkich koncernów przemysłowych, ale także dla pojedynczych przedsiębiorców. Globalnym trendem stał się przede wszystkim wzrost ilości dostępnych danych, a co za tym idzie – możliwości obliczeniowych. Tworzenie cyfrowych ekosystemów oraz wzmacnianie znaczenia innowacyjności zaowocowało nadejściem gospodarki 4.0.

Niniejsze opracowanie porusza problematykę rozwoju Polski w kontekście gospodarki 4.0 i wpływu, jaki mają na nią polskie spółki typu FinTech. W części pierwszej podejmuje ono problem barier, z jakimi Polska musi się zmierzyć, by stać się częścią globalnej gospodarki cyfrowej, a także zwraca uwagę na temat internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz teorii lokowania kapitałów poza granicami kraju. Analizowane są również wyzwania i korzyści, jakie niesie ze sobą czwarta rewolucja przemysłowa (Przemysł 4.0), a mianowicie to, z czym związany jest jej fenomen oraz w jaki sposób polskie przedsiębiorstwa starają się połączyć świat rzeczywisty z wirtualnym.

W drugiej, kluczowej części pracy przedstawiono nowy trend w świecie finansów, jakim jest powstawanie firm finansowo-technologicznych, czyli tzw. firm FinTech. Skoncentrowano się w niej na omówieniu źródeł ich finansowania, sposobów kooperacji z bankami oraz wpływu na polski rynek finansowy. Przedstawiono również przegląd głównych obszarów działalności polskich start-upów finansowo-technologicznych i analizę ich rozwoju – zarówno krajowego, jak i globalnego.

Celem opracowania jest pokazanie przemian zachodzących w polskiej gospodarce i ocena gotowości kraju do adaptacji do nowej rzeczywistości cyfrowej. W niniejszej analizie skoncentrowano się na identyfikacji działań, jakie podejmuje Polska, by zrównać się z najbardziej rozwiniętymi gospodarkami

świata, oraz na weryfikacji, jak wdrażane w polskich realiach usprawnienia kształtują się na tle ogólnych tendencji na rynku globalnym. Zamysłem pracy jest także udzielenie odpowiedzi na kilka istotnych pytań: „Jaką rolę w polskiej gospodarce pełnią małe, elastyczne firmy FinTech?”, „W jakim stopniu wpływają one na rozwój gospodarki 4.0?”, „Jakie formy wsparcia sektora FinTech są aktualnie pożądane?”, „Czy banki mają postrzegać firmy finansowo-technologiczne jako konkurencję, czy jako akcelerator ich własnego rozwoju?”, „Czy ekspansja międzynarodowa stanowi klucz do wykorzystywania efektów skali?” i w końcu „Jakie ścieżki rozwoju dla polskich start-upów stanowią obecnie priorytet?”.

Rozwój Polski w kontekście gospodarki 4.0

Dojrzewanie automatyzacji w erze transformacji cyfrowej

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości, na co znaczący wpływ ma produktywność. W związku z coraz większą konkurencją na rynku i przyspieszonym wzrostem gospodarczym przedsiębiorcy nieustannie poszukują nowych rozwiązań technologicznych prowadzących do usprawnienia działania podmiotu gospodarczego. Zjawiskiem, które zyskuje na popularności, jest cyfryzacja. Jest ona jedną z najbardziej dynamicznych zmian naszego pokolenia, otwierającą szerokie możliwości zarówno w pozyskiwaniu nowych rynków zbytu, klientów, jak i w tworzeniu bardziej wydajnych modeli biznesowych.

Szybkie tempo zmian wymusiło na krajowych gospodarkach przeprowadzenie tzw. transformacji cyfrowej (*digital transformation*), niezbędnej w adaptacji do obecnych uwarunkowań. Można zidentyfikować szereg czynników wpływających na przyspieszenie dynamiki zmian prowadzących do utrwalenia mechanizmów gospodarki cyfrowej. Według badań podstawową dźwignią procesu transformacji cyfrowej są cyfrowe dane (*digital data*), które pozwalają na lepsze przewidywanie i skuteczniejsze podejmowanie decyzji¹. Na drugim miejscu znajduje się automatyzacja (*automation*), która dzięki łączeniu tradycyjnych technologii ze sztuczną inteligencją zmniejsza wskaźniki błędów, zwiększa szybkość i obniża koszty operacyjne². Nacisk położony jest również na łączność (*connectivity*), synchronizującą łańcuchy dostaw, oraz cyfrowy dostęp konsu-

1 R. Berger, *The digital transformation of industry*, BDI, Berlin 2015, s. 17.

2 *Ibidem*, s. 17–19.

mentów (*digital customer access*), dzięki któremu możliwe jest bezpośrednio oferowanie nowych rodzajów usług o pełnej transparentności³ (rys. 1).



Rysunek 1. Czynniki napędzające transformację cyfrową przemysłu

Źródło: Berger R., *The digital transformation of industry*, BDI, Berlin 2015.

Według jednego z liderów branży BPO/SSC – firmy Accenture – za kluczowy trend w cyfryzacji uznano tzw. inteligentną automatyzację, dotyczącą idei zastosowania rozwiązań cyfrowych, zacieśniającą współpracę na linii człowiek–maszyna, która obniża koszty produkcji i zwiększa produktywność przedsiębiorstwa⁴. Staje się ona ważna nie tylko w procesie produkcyjnym, ale również uzupełnia pracę w administracji, finansach czy zastępuje ludzi przy wykonywaniu prostych prac biurowych.

Najszybciej rośnie rynek robotów przemysłowych. W 2016 roku w porównaniu z rokiem 2017 globalna sprzedaż robotów wzrosła o 16%, a do klientów dostarczono 294 tys. tych maszyn⁵. Głównymi odbiorcami, po raz kolejny, były podmioty z branży elektronicznej i elektrotechnicznej, w których przypadku sprzedaż robotów wzrosła aż o 41%⁶. Szacunki ONZ wskazują, że na świecie wykorzystywane są 2 mln robotów przemysłowych. Prawie połowa z nich należy zaledwie do trzech państw: Niemiec, Japonii i Stanów Zjednoczonych⁷. Fakt, że robotyzacja powoli staje się dominującym zjawiskiem

³ *Ibidem*.

⁴ Accenture, *Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*, New York 2016, s. 11.

⁵ Z. Piątek, *Rynek robotów w 2017*, *Industry 4.0 – Portal Nowoczesnego Przemysłu*, 9 października 2017.

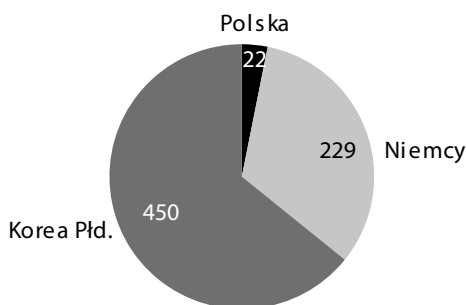
⁶ *Ibidem*.

⁷ *Roboty przejmą połowę pracy na świecie? Mity i fakty automatyzacji*, <http://businessjournal.pl/roboty-przejma-polowe-pracy-swiecie-mity-fakty-automatyzacji/> (dostęp: 21.03.2018).

światowego przemysłu, przekłada się na rosnące obawy wśród społeczeństwa. Oprócz fizycznych maszyn część ludzkich obowiązków mają przejąć również urządzenia podłączone do sieci czy inteligentne algorytmy. Według badań Pew Research transformacja cyfrowa biznesu budzi strach wśród 72% Amerykanów, którzy wyrażają zaniepokojenie przyszłością, w której maszyny przejmą zadania przeznaczone dla ludzi⁸.

Mimo powszechnych obaw dotyczących tego, że automatyzacja uderzy w pracowników, należy pamiętać, że nie musi ona oznaczać likwidacji miejsc pracy. Zdecydują o tym strategie przyjmowane przez firmy. Roboty mają być postrzegane jako asystenci, zdejmujący z pracowników obowiązek wykonywania prostych, powtarzalnych czynności, by mogli oni zaangażować się w zadania niemożliwe do wykonania przez żaden automat.

Automatyzacja jest zjawiskiem obserwowanym również w Polsce. Według danych organizacji ABSL aż 87% polskich przedsiębiorstw wykorzystuje w swojej działalności automatyzację procesów. Mimo stopniowego wzrostu robotyzacji przemysłu dane OECD wskazują, że automatyzacja w Polsce, w porównaniu zarówno z najbardziej rozwiniętymi gospodarkami świata, jak i z sąsiadami, kształtuje się na niskim poziomie. Według badań liczba robotów na 10 tys. pracowników w Polsce wynosi 22, podczas gdy w Niemczech jest ich 229. Jednak państwem, w którym dominuje rozwój robotyzacji, jest Korea Południowa, ze średnim wynikiem 450 robotów na 10 tys. pracowników (rys. 2)⁹.



Rysunek 2. Liczba robotów na 10 tysięcy pracowników (w szt.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bujara, *Umarła fabryka, niech żyje fabryka*, „Gazeta Wyborcza”, 16–17 września 2017.

⁸ *Ibidem*.

⁹ M. Bujara, *Umarła fabryka, niech żyje fabryka*, „Gazeta Wyborcza”, 16–17 września 2017, s. 25.

Sztuczna inteligencja jako niepewna rewolucja. Jak AI zmieni biznes?

Niezwykle trudno jest jasno i precyzyjnie określić istotę samej inteligencji. Może być ona postrzegana jako przejaw aktywności człowieka, zdolności czy predyspozycji. Mimo że termin „sztuczna inteligencja” (*artificial intelligence* – AI) został sformułowany prawdopodobnie po raz pierwszy w roku 1958 przez Johna McCarthy’ego¹⁰, obecnie ma wiele znaczeń – logika rozmyta, robotyka czy dział informatyki zajmujący się konstruowaniem maszyn i algorytmów.

W związku z gwałtownym rozwojem techniki zaczęto zastanawiać się, czy możliwe jest stworzenie inteligencji, która sztucznie przez nas kreowana, przejawiana będzie przez takie twory jak maszyny¹¹. Analizowanie ogromnych ilości danych w ułamkach sekundy przez algorytmy komputerowe czy handel wysokich częstotliwości (*High Frequency Trading*) na rynkach kapitałowych wskazują na to, że możliwe jest istnienie inteligencji poza człowiekiem. Postęp technologiczny może ułatwić życie, natomiast pozostałe jego konsekwencje wciąż nie są znane. Możliwość utraty kontroli nad systemami informatycznymi może przyczynić się do nadmiernej inwigilacji, wykradania danych. Należy pamiętać, że grupy hackerskie uzyskują tym samym zdolność do przejmowania nadzoru nad funkcjonowaniem serwisów, naruszania integralności danych, ich modyfikacji czy fałszowania¹². W praktyce gospodarczej w świecie biznesu w coraz większym stopniu dominują maszyny i roboty, których możliwości z roku na rok stają się coraz większe. Dodatkowo AI będzie się rozwijać, wchodząc w interakcje z systemami ERP (*Enterprise Resource Planning*) umożliwiającymi planowanie zasobów przedsiębiorstwa, których głównym zadaniem jest przetwarzanie dużej ilości danych z procesów biznesowych, rejestracja i ewidencja dokumentów, emisja dokumentów własnych czy drukowanie regularnych sprawozdań i zestawień¹³.

W skali globalnej inwestycje AI są na wczesnym etapie, jednak szybko rosną. W największym stopniu inwestycji w sztuczną inteligencję dokonują przodujące na rynku międzynarodowe firmy technologiczne oraz przedsiębiorstwa epoki cyfrowej, takie jak Amazon, Apple, Baidu czy Google, które według szacunków w 2016 roku zainwestowały w AI od 18 do 27 mld euro,

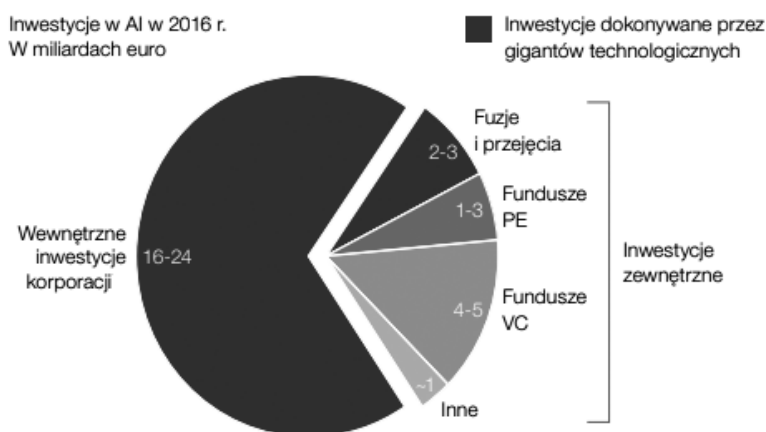
10 H. Sroka, W. Wolny, *Inteligentne systemy wspomagania decyzji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 164.

11 *Ibidem*, s. 163.

12 J. Surma, *Cyfryzacja życia w erze Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 88–89.

13 M. Żytniewski, *Wybrane zagadnienia wykorzystania systemu SAP ERP w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 13–16.

z czego aż 90% dotyczyło prowadzenia własnych prac badawczych, wdrażania technologii (inwestycje wewnętrznych), a pozostałe 10% inwestycji zewnętrznych, na przykład zakupu przedsiębiorstw¹⁴. Ożywienie wokół sztucznej inteligencji zachęca do inwestowania w tę dziedzinę również fundusze VC i PE. Ich inwestycje, a także bezpośrednie dotacje oraz działania funduszy seed wyniosły w 2016 roku 5–8 mld euro (rys. 3)¹⁵. Według Grand View Research do 2025 roku wartość światowego rynku sztucznej inteligencji wyniesie niespełna 36 mld dolarów amerykańskich – jest to niemal sześćdziesięcioprocentowy wzrost w porównaniu z rokiem 2017. Z kolei według szacunków IDC do roku 2019 globalny rynek oprogramowania do analizowania treści i obsługi systemów kognitywnych będzie wart 9,2 mld dolarów – dwukrotnie więcej niż w 2014 roku¹⁶.



Rysunek 3. Inwestycje w sztuczną inteligencję

Źródło: Capital IQ; Pitchbook; Dealogic; S&P; analiza McKinsey Global Institute.

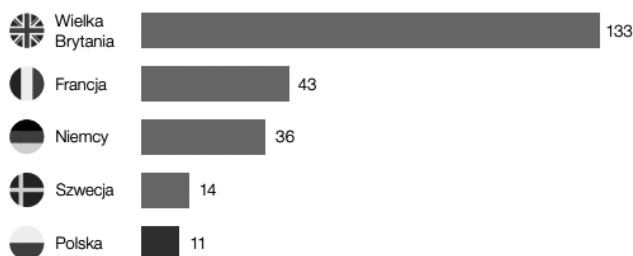
W Polsce, podobnie jak w większości państw europejskich, inwestycje w AI są na wczesnym etapie rozwoju. Można przypuszczać, że podmioty, które zdecydowały się na wczesne wdrożenie sztucznej inteligencji, będą osiągać większe korzyści. Dominującymi dziedzinami, w których polscy przedsię-

14 McKinsey & Company, *Rewolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmieni biznes w Polsce*, Forbes Polska, 2017, s. 6.

15 *Ibidem*, s. 10.

16 *Deep Learning Market by Application (Image Recognition, Signal Recognition, Data Mining), Offering (Hardware (Von Neumann and Neuromorphic Chip), and Software), End-User Industry, and Geography – Global Forecasts to 2022*, listopad 2016, <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/deep-learning-market-107369271.html> (dostęp: 22.03.2018).

biorcy decydują się na rozwiązania AI są: media, ochrona zdrowia, produkcja przemysłowa, branża rozrywkowa czy sektor usług finansowych i telekomunikacji. W roku 2016 inwestycje w sztuczną inteligencję sięgnęły 11 mln euro (rys. 4) i pochodziły głównie z dotacji oraz funduszy venture capital¹⁷. Jest to poziom zbliżony do inwestycji w AI w Szwecji, gdzie również w znaczącym stopniu dokonywane są one dzięki funduszom VC i tzw. funduszom zalążkowym (seed capital).



Rysunek 4. Inwestycje funduszy venture capital i typu seed w AI (2016 r., w mln euro)

Źródło: McKinsey & Company, *Rewolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmienia biznes w Polsce*, Forbes Polska, 2017.

Internacjonalizacja – klucz do wykorzystania efektów skali

Proces internacjonalizacji (*internationalisation process*), uznawany za podstawowy element rozwoju firm, umożliwia poszerzanie działalności na rynki zagraniczne, uniezależnienie się od krajowego popytu, zwiększa efektywność funkcjonowania i wzmacnia przewagę konkurencyjną. Umiedzynarodowienie przedsiębiorstw jest nie tylko gwarancją wydłużenia cyklu życia produktu, w sytuacji gdy popyt na niego w kraju macierzystym maleje, ale również możliwością stabilniejszego wzrostu i kształtowania odpowiedniego wizerunku¹⁸. Młoda i ciągle rozwijającą się formą międzynarodowego transferu kapitału są bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz inwestycje portfelowe (zwane też zagranicznymi inwestycjami pośrednimi). Podczas gdy pierwsze polegają na tworzeniu przez rezydenta jednego kraju (firmę matkę) podmiotu zależnego (firmy córki) w kraju goszczącym, inwestycje portfelowe charakteryzują się kupnem dłużnych lub udziałowych papierów wartościowych przez inwestorów z jednego kraju w innym – nie przejmują oni w tym wypadku ak-

¹⁷ McKinsey & Company, *Rewolucja AI...*, s. 6.

¹⁸ L. Nieżurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska, J. Nieżurawska, *Zarządzanie i finanse*, „The Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2/1, s. 265.

tywnej kontroli nad instytucjami emitującymi papiery wartościowe, a zadowalają się realizacją zysków.

Istnieje kilka podstawowych teorii lokowania kapitałów poza granicami kraju. Jedną z bardziej popularnych jest teoria przewag własnościowych, opracowana przez Hymera i Kindlerberga. Opiera się ona na założeniu, że bezpośrednio inwestycje zagraniczne są uzasadnione w przypadku, gdy inwestor ma przewagę konkurencyjną związaną z zasobami, których nie posiadają przedsiębiorstwa w kraju goszczącym¹⁹. Za kolejną uważa się teorię cyklu życia produktu Vernona, której główną ideą jest przekonanie, że cykl życia produktu, składający się z trzech faz, wydłuża się przez inwestycje zagraniczne²⁰. Oligopolistyczna teoria zachowań równoległych wiązana jest z nazwiskami E. Grahama i F. Knickerbockera, jednak sposób ich rozumowania był odmienny. Graham uważał, że przedsiębiorstwa mogą wchodzić na rynek konkurentów na zasadzie odwetu, powodując tym samym likwidację monopolistycznej pozycji każdego z nich na rynku macierzystym. Knickerbocker stawiał na efekt naśladownictwa, możliwy do zaobserwowania na przykładzie dwóch ogromnych koncernów – Coca-Coli i Pepsi-Coli²¹. Interesujące wydaje się być również ukierunkowanie na strategię wczesnego wejścia, która polegała na obsłudze rynków zagranicznych już w początkowych fazach cyklu życia. Takie przedsiębiorstwa w światowej literaturze przedmiotu określane są mianem „born global” (‘urodzeni globalnie’). Powstają głównie w krajach wysoko rozwiniętych, charakteryzują się szybkim tempem wzrostu, niewielkimi rozmiarami oraz korzystaniem z nowoczesnych technologii²². Należy również wspomnieć o modelu uppsalskim, zwanym inaczej sekwencyjnym. Zgodnie z nim proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przechodzi przez następujące po sobie fazy: eksport, licencję, przedstawicielstwo handlowe, franczyzę, joint-venture, filie/oddziały, pełne umiędzynarodowienie²³ (rys. 5).

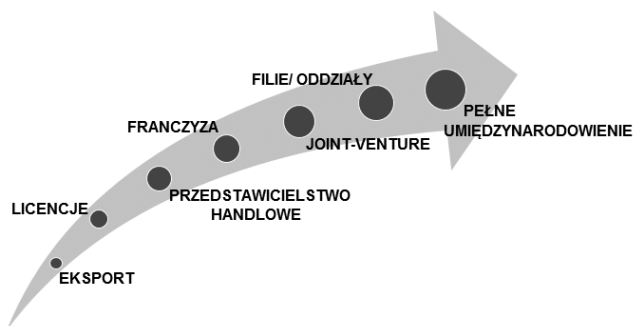
19 J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, rozdział 4.2.2.1.

20 R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, no. 2, s. 190–207.

21 W. Polak, *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego. Teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008, s. 90.

22 A. Limański, I. Drabik, *Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 325.

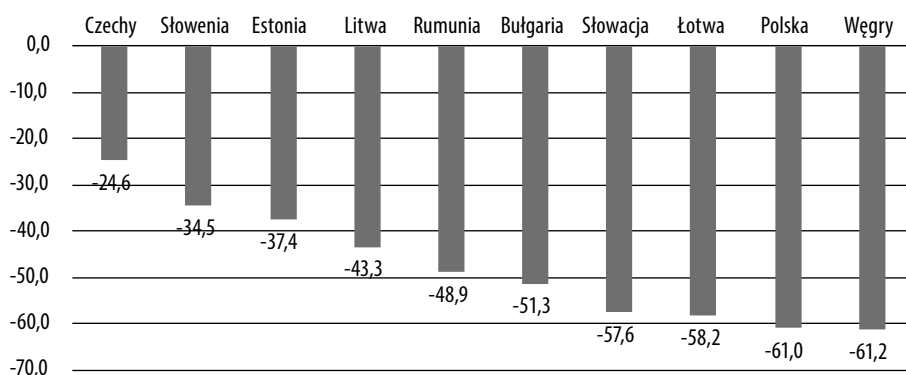
23 J. Różański, *Zmierzch międzynarodowych przepływów kapitałowych?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2017, nr 3(329), s. 50.



Rysunek 5. Fazy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Budzyńska, *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 4(64), s. 74.

W wyniku stopniowego nasycania się rynku krajowego polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej decydują się na internacjonalizację. O ile pod koniec ubiegłego stulecia obecność polskich firm na rynkach międzynarodowych była znikoma (Pollena, Ursus, Fablok itp.), obecnie jest ich kilka tysięcy. Kluczowy jest również fakt, że w ostatnim czasie internacjonalizacja nie dotyczyła jedynie wielkich korporacji czy przemysłowych gigantów, ale także tych najmniejszych przedsiębiorstw. Z drugiej strony międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski, wynosząca 1129 mld PLN, na koniec roku 2016 była ujemna i stanowiła 61% PKB. W porównaniu z rokiem 2015 obserwuje się poprawę salda międzynarodowej pozycji inwestycyjnej, natomiast w dalszym ciągu w porównaniu do innych krajów regionu (takich jak Bułgaria, Czechy) jest ona najmniejsza (rys. 6)²⁴.



Rysunek 6. Relacja międzynarodowej pozycji inwestycyjnej netto do PKB w 2016 roku

Źródło: *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2016 r.*, NBP, Warszawa 2017, s. 40.

²⁴ *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2016 r.*, NBP, Warszawa 2017, s. 40.

Dokonując analizy struktury aktywów zagranicznych, które wyniosły w Polsce na koniec 2016 roku 1035 mld PLN i odpowiadały 55,9% PKB, można zauważyć wysoki udział bezpośrednich inwestycji zagranicznych (49,1%) oraz stosunkowo niski udział inwestycji portfelowych (29,4%) w porównaniu z sąsiadami²⁵. Podobną tendencją wykazują się pasywa zagraniczne, w których również obserwuje się przewagę bezpośrednich inwestycji zagranicznych nad inwestycjami portfelowymi. Świadczy to o tym, że polskie przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu inwestują za granicą niż zagraniczne firmy w Polsce.

Przemysł 4.0, czyli unifikacja świata rzeczywistego z wirtualnym

Przemysł 4.0 (*Industry 4.0*) to pojęcie oznaczające integrację inteligentnych systemów, maszyn, zaawansowaną transformację cyfrową łańcuchów wartości, modeli biznesowych oraz wprowadzanie modyfikacji w cyklu produkcyjnym. Fenomen kolejnej fazy rozwoju społeczno-gospodarczego związany jest z trzema bazowymi zjawiskami: powszechną cyfryzacją, innowacjami wywrotnymi (*disruptive innovation*), sztuczną inteligencją²⁶.

Korzyścią płynącą z czwartej rewolucji przemysłowej jest to, że przyczyni się ona do zwiększenia przychodów przedsiębiorstw. Ma to związek z faktem, iż transformacja 4.0, dzięki koncentracji na informacji i jej przetwarzaniu w czasie niemalże rzeczywistym, inicjuje nowe możliwości produkcyjne. Dodatkowo sposobność spełniania wymagań klienta jako użytkownika produktu, a więc produkcji jednostkowej, małoseryjnej, nie powoduje uszczerbku na rentowności. Jest to związane z dynamicznymi modyfikacjami procesów przygotowywania, produkowania i przekazywania gotowego produktu²⁷. Skróci się czas od pomysłu do dostawy. Symulacje komputerowe wyeliminują długotrwałe testy, a produkt będzie dopasowany do odbiorcy. Za sprawą wprowadzonych zmian obniżeniu ulegnie również poziom kosztów operacyjnych, a korzystanie z nowych zasobów korzystnie wpłynie na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa²⁸.

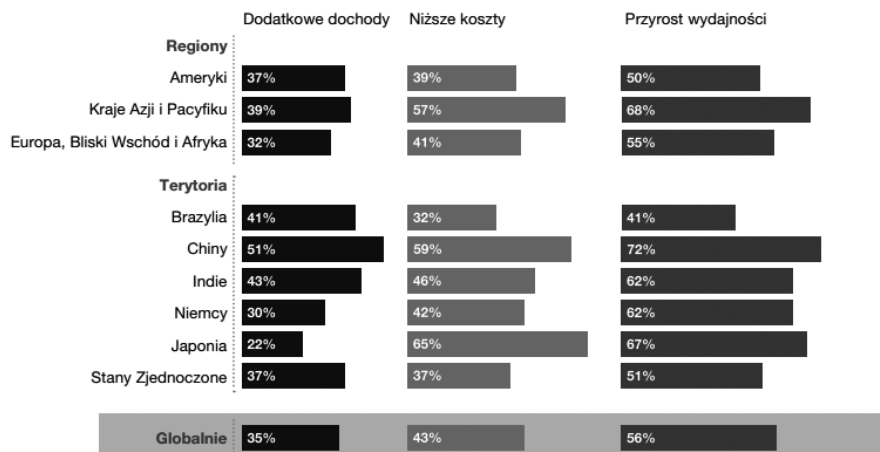
25 *Ibidem*, s. 41.

26 J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Gdańsk 2016, s. 40.

27 M. Olszewski, *Mechatronizacja produktu i produkcji – przemysł 4.0*, „Pomiary. Automatyka. Robotyka” 2016, nr 3, s. 24.

28 *Ibidem*.

Dzięki wprowadzaniu innowacyjnych usług bazujących na analityce danych firmy rozbudowują swoją ofertę. Według badań PwC przeprowadzonych w 26 krajach 33% respondentów ocenia swoje przedsiębiorstwo jako zaawansowane cyfrowo, a odsetek ten ma wzrosnąć do 70% w 2020 roku²⁹. Z danych wynika również, że aż 27% firm, dzięki wprowadzonym zmianom, oczekuje wzrostu przychodów o około 30% w perspektywie do 2020 roku. Wśród firm, które nie przeszły jeszcze czwartej rewolucji przemysłowej, takich rezultatów spodziewa się zaledwie 10% ankietowanych³⁰. Dodatkowo respondenci zwrócili uwagę na obniżkę kosztów. Największego spadku (aż o 65%) spodziewa się Japonia, najmniejszego (32%) Brazylia. Pod względem wzrostu wydajności najbardziej optymistycznie nastawione są kraje Azji i Pacyfiku – 68%. Pozostałe regiony Ameryki, Europy, Bliskiego Wschodu oraz Afryki spodziewają się wzrostu wydajności na poziomie około 50% (rys. 7).



Rysunek 7. Przewidywane zyski firm we wszystkich regionach

Źródło: M. Błasiak, *Przemysł 4.0 – czyli wyzwania współczesnej produkcji*, raport PwC, luty 2017, s. 24.

Polskie przedsiębiorstwa są bardziej optymistyczne w ocenie swojego poziomu cyfryzacji niż zagraniczne. Deklaracja wysokiego stopnia digitalizacji w obszarze pionowego i poziomego łańcucha wartości, cyfrowych modeli biznesowych, rozwoju produktów czy techniki w przypadku Polski jest wyższa średnio o 10 punktów procentowych w porównaniu z przedsiębiorstwami globalnymi (rys. 8).

²⁹ M. Błasiak, *Przemysł 4.0 – czyli wyzwania współczesnej produkcji*, raport PwC, luty 2017, s. 12.

³⁰ *Ibidem*, s. 17.

	Polska 	Świat 
 Pionowy łańcuch wartości	52%	41%
 Poziomy łańcuch wartości	46%	34%
 Cyfrowe modele biznesowe	36%	29%
 Rozwój produktów i technika	53%	42%
 Dostęp klienta, kanały sprzedaży i marketingu	47%	35%

Rysunek 8. Rysunek 8. Deklaracja wysokiego stopnia digitalizacji w wybranym obszarze

Źródło: M. Gawrysiak, P. Gęborys, *Przemysł 4.0 – czyli wyzwania współczesnej produkcji*, raport PwC, luty 2017, s. 32.

W branży finansowej polskie banki i ubezpieczyciele wiodą prym w wykorzystywaniu innowacji i nowoczesnych technologii. Szczególną rolę odgrywa tu nowe zjawisko w świecie finansów, jakim jest branża FinTech. Jest to szeroko rozumiany stosunkowo nowy sektor gospodarki, w którym powstają rozwiązania technologiczne usprawniające branżę finansową i kreujące ją. Dzięki wdrażaniu nowych, zaawansowanych innowacji spółki finansowo-technologiczne w sposób znaczący wpływają na ewolucję gospodarki 4.0 w Polsce. Z drugiej strony w innych sektorach gospodarki, mimo bardzo pozytywnego patrzenia polskich przedsiębiorców na szanse, jakie niesie ze sobą czwarta rewolucja, i faktu, że Polska uznawana jest za kraj uprzemysłowiony, w dalszym ciągu nie ma pełnej wiedzy na temat najnowszych rozwiązań stosowanych na świecie. Owszem, rozwijana jest automatyzacja, natomiast skupia się ona głównie na pojedynczych stanowiskach, a nie na tworzeniu współpracujących ze sobą ekosystemów urządzeń. Biorąc pod uwagę statystyki, w przybliżeniu można przyjąć, że nasza kadra kierownicza zarabia trzy razy mniej niż za granicą³¹. Daje nam to niskie koszty pracy, ale również wrażenie, że mamy skuteczną przewagę i nie musimy starać się o rozwój i usprawnienia. Wiele polskich spółek stawia na szybkie, łatwe do wprowadzenia zmiany, opierając swoją konkurencyjność na cięciu kosztów pracy, zapominając przy tym o planach długoterminowych i kluczowych elementach, takich jak marka, design czy jakość³². Jeśli Polska nie zbuduje planu absorpcji nowego przemysłu, spadnie do roli wykonawcy pasywnego – a przecież to właśnie przemysł jest

31 M. Hajec, *Wynagrodzenia w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-w-polsce-na-tle-innych-krajow-unii-europejskiej> (dostęp: 29.03.2018).

32 M. Gawrysiak, P. Gęborys, *Przemysł 4.0...*, s. 32–33.

lokomotywą polskiej gospodarki³³. Głównymi barierami w przeprowadzeniu głębszej metamorfozy są wysokie koszty jej wprowadzenia oraz niedostatek infrastruktury³⁴.

Rola FinTechów w polskiej gospodarce

FinTech jako nowy podmiot w sektorze usług finansowych

Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii i nieutrudniony dostęp do informacji dzięki stronom transakcyjnym obniżył negatywne skutki asymetrii informacyjnej oraz koszty transakcyjne, ale istotna rola pośrednictwa finansowego nie uległa zmianie. Ma to związek z faktem, iż rozwój technologii, jako alternatywne źródło płynności dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych, wzbogaca strukturę rynku finansowego, a proces dostosowywania produktu finansowego do potrzeb klienta sprawnie wpływa na tworzenie innowacji finansowych oraz zarządzanie ryzykiem.

FinTech, czyli sektor gospodarki obejmujący przedsiębiorstwa operujące w branży finansowej i technologicznej, najczęściej świadczy usługi finansowe, wykorzystując nowoczesne kanały online. Firmy FinTech, jako innowacyjne formy organizacyjne przedsiębiorstw działające na rynku finansowym, stanowią nowy, szczególny podmiot w sektorze usług – również bankowych. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii i technik internetowych do projektowania usług i dodawania nowych ogniw w łańcuchu wartości prowadzi do przekształceń modeli biznesowych³⁵. Dodatkowo ich działalność nie wymaga dużego kapitału, a korzystanie z innowacyjnych platform daje możliwość szybkiego zdobywania klientów i generowania przychodów. Dzięki lepszej dostępności kapitału dla małych i średnich przedsiębiorstw firmy FinTech mogą przyczynić się do osiągnięcia celów polityki Unii Europejskiej, dopełnienia celów europejskiej unii bankowej oraz unii kapitałowej³⁶. Stosowana przez FinTechy technologia ICT (*Information Communication Technology*) i zaawansowane algorytmy komputerowe umożliwiają konstruowanie innowacyjnych usług, których nie świadczą tradycyjni, licencjonowani usługodawcy. W ten sposób poszerzeniu ulegają ramy obchodzenia reguł prawa

33 M. Bujara, *Umarła fabryka...*, s. 25.

34 *Ibidem*.

35 W. Szpringer, *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*, Poltex, Warszawa 2017, s. 9.

36 *Ibidem*, s. 31.

bankowego, konkurencji regulacyjnej czy możliwości arbitrażu prawnego³⁷. Dlatego firmy FinTech muszą mieć na uwadze, że – w zależności od rodzaju świadczonych usług finansowych – mogą być obciążane zarzutami o wykorzystywanie luk prawnych.

Innowacje w sektorze finansowym, w których przodują małe, zwinne i elastyczne firmy FinTech, wymuszają na bankach weryfikację ich modeli biznesowych. Usprawnienia wprowadzane na rynek przez firmy technologiczne powodują bowiem, że stosowane od lat, podobne i niezmiennie w czasie modele działalności nie są już tak efektywne. W wyniku gwałtownego wzrostu liczby firm wykorzystujących nowoczesne technologie do oferowania usług finansowych obecni gracze rynkowi odczuwają ciągłą presję na innowacyjność, która w kolejnych latach może w sposób radykalny przekształcić światowe finanse.

Bankowo-fintechowy ekosystem

Firmy FinTech stanowią wyzwanie dla tradycyjnych banków. Alternatywą walki konkurencyjnej staje się współpraca, która w efekcie przynosi wartość obu stronom i całej gospodarce. Po pierwsze, kooperacja ta daje możliwość szybkiego rozwoju nowych produktów bez wykorzystania nakładów inwestycyjnych. Po drugie, przekłada się to również na budowanie nowych kanałów dystrybucji, dodatkowej wartości dla już obsługiwanych klientów czy też docierania do nowej grupy odbiorców³⁸.

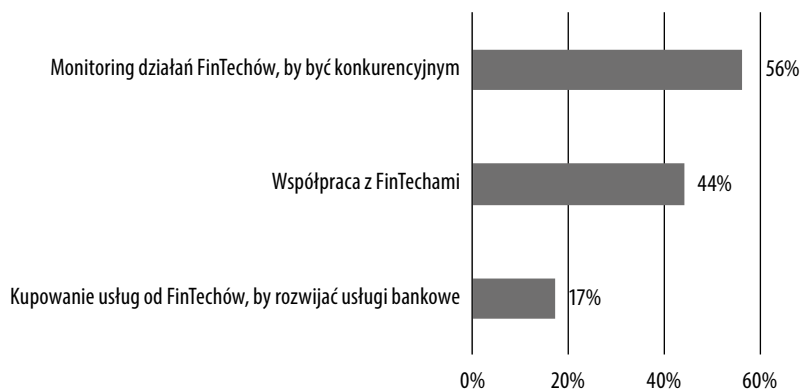
Polska jest miejscem testowania globalnych rozwiązań technologicznych i – mimo zapóźnienia w wielu sektorach gospodarki – w odniesieniu do branży finansowej jest stanowczo rynkiem innowacyjnym, zarówno w skali całej Europy, jak i regionu środkowoeuropejskiego³⁹. Rozwijanie innowacyjnych ofert przez polskie banki powoduje, że traktują one siebie jako część sektora FinTech i często tak są odbierane (np. Alior Bank). Polskie banki w większości charakteryzują się nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi na tle instytucji europejskich, w szczególności w zakresie płatności kartowych i mobilnych oraz internetowych. Powoduje to, że nie korzystają one ze współpracy z FinTechami kompleksowo, koncentrując się jedynie na określonych rozwiązaniach. Wewnętrzne programy innowacyjne, wspierające pracowników banków w rozwijaniu ich pomysłów skutkują tym, że tylko co piąty bank w Polsce kupuje usługi i produkty od FinTechów, a współpracę z nimi

³⁷ *Ibidem*, s. 9.

³⁸ *Banki i fintech-y – małżeństwo z rozsądku*, PwC, czerwiec 2017, s. 4.

³⁹ *Fintech w Polsce. Bariery i szanse rozwoju*, Fintech Poland, Warszawa 2016, s. 12.

nawiązuje niespełna połowa⁴⁰. Większość banków za główną strategię uważa monitoring działań firm finansowo-technologicznych, w celu dostosowania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej (rys. 8). Co ciekawe, również same start-upy nie wskazują bezpośredniej kooperacji z bankami jako dobrego modelu współpracy.



Rysunek 9. Strategia działania banków w Polsce wobec FinTechów

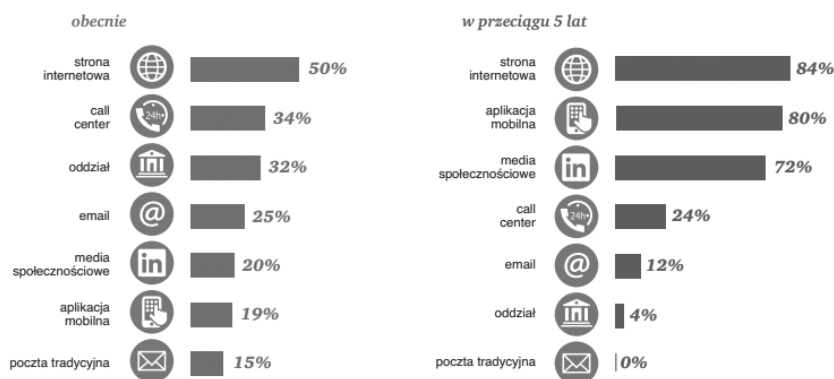
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Banki i fintech-y – małżeństwo z rozsądku*, PwC, czerwiec 2017.

Z drugiej strony współczesne banki są podmiotami o dużej intensywności danych. Wyzwaniem jest ich wyszukiwanie, agregowanie i konsolidowanie. Wiele rozwiązań wykorzystujących analizę danych, na przykład w obszarze ryzyka kredytowego, może powstać sprawniej przy zaangażowaniu technologicznych firm fintechowych. Szeroki zakres narzędzi analitycznych oferowanych przez FinTechy oraz wysoko rozwinięta sztuczna inteligencja mogą zdecydować o przewadze konkurencyjnej banków w obszarze transformacji cyfrowej⁴¹. Z uwagi na fakt, że polskie banki koncentrują się na krótkoterminowych strategiach i wdrażaniu pojedynczych innowacji, osiągnięcie korzyści skali w porównaniu do gospodarek krajów bałtyckich jest mocno ograniczone. Kluczowe jest, że FinTechy skupiają swoje strategie na automatyzacji fizycznych procesów oraz na migracji klientów do kanałów mobilnych. Przewiduje się, że za pięć lat, dzięki zjawisku geolokalizacji, placówki mobilne staną się głównym kanałem komunikacji, a liczba samoobsługowych placówek bankowych w znacznym stopniu przewyższy te tradycyjne⁴² (rys. 10).

⁴⁰ *Banki i fintech-y...*, s. 5.

⁴¹ *Ibidem*, s. 6.

⁴² *Ibidem*, s. 10.



Rysunek 10. Zmiana struktury komunikacji z klientem – obecnie i w ciągu 5 lat

Źródło: Banki i fintech-y...

Symbioza banków z FinTechami powinna być odbierana jako akcelerator rozwoju zarówno tych pierwszych, jak i drugich. Dzięki wykorzystywaniu efektów synergii start-upy nie muszą koncentrować się na poszukiwaniu środków umożliwiających im finansowanie działalności, przez co mogą skupić się na rozwijaniu biznesu. Banki korzystają z dopływu innowacji zewnętrznych, które uzupełniają ich wewnętrzne, strategiczne mapy rozwoju⁴³. Kooperacja powinna rozgrywać się w obszarach, w których banki mają największe zapotrzebowanie na innowacje: wykrywanie oszustw, nowoczesne systemy i urządzenia usprawniające obieg gotówki, podpis elektroniczny czy zarządzanie procesami rozliczeniowymi.

Formy wsparcia sektora FinTech

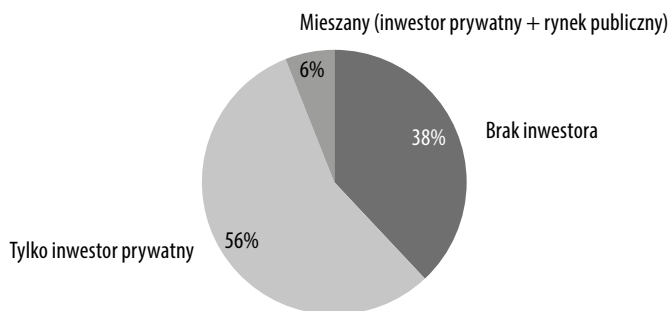
Branżę FinTech tworzą zarówno przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednim kapitałem oraz wyszkoloną kadrą, jak i start-upy napotykające bariery, które w znaczny sposób ograniczają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. Grupę pierwszą reprezentują między innymi spółki córki globalnych korporacji. Dostęp do infrastruktury spółki matki oraz odpowiedni poziom środków finansowych powoduje, że efekty realizowanych przez nie projektów z czasem mogą być sprzedawane innym przedsiębiorstwom, co pozwala uzyskać określona stopę zwrotu z inwestycji⁴⁴. W przypadku start-upów sytuacja kształtuje się inaczej – pomysłodawcy dysponują koncepcją biznesową,

⁴³ *Fintech w Polsce...*, s. 49–50.

⁴⁴ K. Świeszczyk, *Akceleratorzy przedsiębiorczości tworzone przez banki jako instytucjonalna forma wsparcia sektora FinTech*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017, s. 241.

ale nie mają odpowiedniego kapitału, bazy klientów czy umiejętności zarządzania⁴⁵.

Start-upy szukają więc możliwości rozwoju w instytucjach udzielających wsparcia podmiotom nowo tworzonym. Większość z nich deklaruje, że posiada inwestora, w szczególności inwestora prywatnego, natomiast jego brak wykazuje niespełna 40% (rys. 11).



Rysunek 11. Rodzaj inwestora

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fintech w Polsce...*

W wyniku presji innowacyjności, jakiej poddawane są banki i instytucje finansowe, w coraz większym stopniu angażują się one w inwestowanie w start-upy fintechowe. Według szacunków łączne inwestycje banków w sektorze finansowo-technologicznym w roku 2017 miały wynieść 19,9 mld USD⁴⁶. Dzięki programom akcelerycyjnym, tworzącym przestrzeń współpracy, firmy FinTech wykorzystują twarde i miękkie umiejętności instytucji finansowych, przez co mają możliwość rozwijania swoich projektów w ciągu kilku tygodni. Ostatnimi czasy powstały w Polsce pierwsze fintechowe programy akcelerycyjne, jak na przykład dedykowany dojrzałym projektom szukającym skali D-RAFT FinTech Polska czy inicjatywa PKO Banku Polskiego we współpracy z MIT Enterprise Forum Polska⁴⁷. Polski sektor bankowy ma zatem możliwość przeprowadzania inwestycji w fundusze i stawania się inkubatorem start-upów z sektorem FinTech. Wszechstronny charakter pomocy w postaci zapewniania możliwości uczestnictwa w kursach i szkoleniach, zindywidualizowane podejście do każdego z podmiotów czy wynajmowanie powierzchni użytkowej na preferencyjnych warunkach przekłada się na przyspieszony wzrost i sukces start-upów FinTech⁴⁸. Efekty współpra-

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ *Fintech w Polsce...*, s. 47.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ K. Świeszczyk, *Akceleratorzy przedsiębiorczości...*, s. 242.

cy banków z małymi start-upami są widoczne na polskim rynku. Za pierwszy przykład można podać CONSDATE, która zoptymalizowała proces sprzedaży produktów bankowych przez kanał mobilny i internet, dzięki wdrożeniu systemów e-wnioskowych. Ailleron wdrożył system Livebank, który umożliwia obsługę wideoklientów, natomiast FINANTEQ przysposobił całościowe systemy bankowości mobilnej i płatności zdalnych (mCommerce)⁴⁹.

Ciekawą formą wsparcia FinTechów są tak zwane laboratoria innowacji, w których instytucje finansowe same tworzą bądź są sponsorami specjalnych fizycznych ekosystemów łączących start-upy, technologie, inwestorów i partnerów. Pozwala to na współpracę z przedsiębiorcami i specjalistami z branży finansowej. Szczególny nacisk kładziony jest na realizację projektów pilotażowych, wdrażanie celnych pod względem technicznym i biznesowym pomysłów oraz wyszukiwanie na rynku firm i rozwiązań, które pomogą w realizacji strategii biznesowej. Taki model współpracy przynosi obopólne korzyści – start-upy uzyskują wartość dodaną, jaką jest dostęp do dużej bazy klientów, a druga strona innowacyjne rozwiązania podnoszące satysfakcję klientów i usprawniające funkcjonowanie podmiotu⁵⁰. W Polsce dobrym przykładem jest Blockchain Lab prowadzony przez Coinfirm.io czy Innovation Lab Alior Banku, gdzie zespół zajmujący się wprowadzaniem innowacji szuka obecnie rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji, biometrii, blockchain oraz API management⁵¹.

Coraz popularniejsza staje się również formuła corporate venturing, w której korporacja, w celu uzyskania określonej przewagi konkurencyjnej, obejmuje udziały w start-upie.

Inną formą wspierania FinTechów są fundusze kapitału ryzyka (venture capital) oraz fundusze kapitału zalążkowego (seed found). W obu przypadkach mamy do czynienia z wartością dodaną, jaką jest know-how ekspertów i szeroka sieć kontaktów⁵².

Podmioty branży FinTech mogą być również beneficjentami lokalnych i globalnych funduszy pożyczkowych oraz funduszy poręczeń kredytowych, takich jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) czy regionalne agencje rozwoju, takie jak Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego (ŁARR). Udzielanie pożyczek na preferencyjnych warunkach, poręczeń kredytowych lub niezbędnych zabezpieczeń sprawia, że finansowanie obce staje się bardziej dostępne⁵³.

49 *Fintech w Polsce...*, s. 48.

50 *Ibidem*, s. 44.

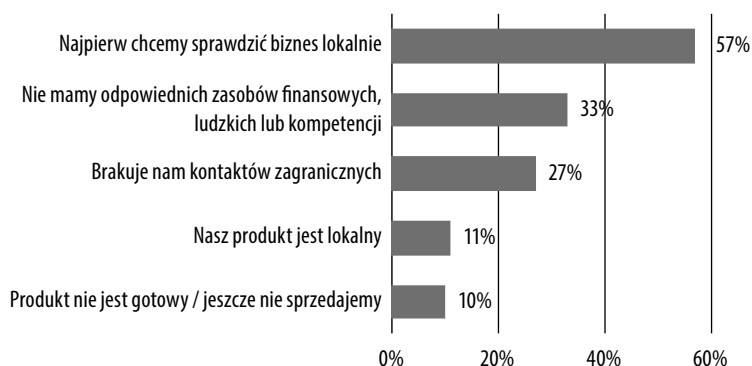
51 *Ibidem*.

52 K. Świeszczak, *Akceleratorzy przedsiębiorczości...*, s. 241.

53 *Ibidem*, s. 242.

Rozwój polskich start-upów FinTech i ich kluczowe obszary działalności

Polska znajduje się obecnie w awangardzie gospodarki cyfrowej, jest miejscem testowania najnowocześniejszych rozwiązań rynku międzynarodowego, a nasz sektor FinTech stanowi obiekt zainteresowania partnerów z krajów zachodnich⁵⁴. Można wskazać wiele polskich podmiotów FinTech, które – zwłaszcza w obszarze systemów płatności – budzą podziw za granicą: Atsora, Finanteq, Kontomierz, Cinkciarz, Voice Lab, Metrosoft, Kreditech, Koala Metrics, KontoX⁵⁵. Multiplikowanie rynkowych szans polskich start-upów jest sprawą kluczową, gdyż testowanie produktu bądź usługi na szerszej grupie odbiorców daje pełniejszy obraz potrzeb konsumentów. Dodatkowo świadczona usługa czy produkt mają większe szanse rozwojowe – to, co nie przyjdzie się w Polsce, może świetnie pełnić swoją funkcję za granicą⁵⁶. Za przykład pomiotów, które wdrażają swoje innowacyjne rozwiązania na rynkach zagranicznych i odnoszą sukces, można uznać Ailleron i vintom.com. Jednak wielu polskich przedsiębiorców w dalszym ciągu nie stawia na ekspansję międzynarodową, tłumacząc się między innymi brakiem kontaktów za granicą, odpowiednich kompetencji czy chęcią sprawdzenia w pierwszej kolejności rynku lokalnego (rys. 12).



Rysunek 12. Powody nieprowadzenia działalności za granicą

Źródło: *Polskie Startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.

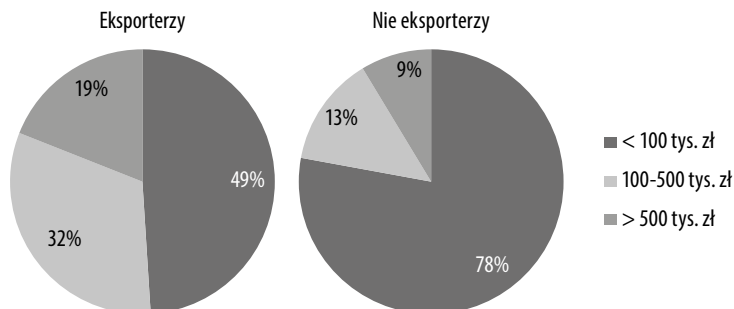
Tymczasem podmioty, które zdecydowały się poszerzyć działalność o rynki zagraniczne, realizują ponad połowę swojego przychodu właśnie na arenie

54 W. Szpringer, *Nowe technologie...*, s. 36.

55 Por. A. MacDowall, *FINTECH: Poland aims for global role in emerging fintech industry*, <http://www.intellinews.com/fintech-poland-aims-for-global-role-in-emerging-fintech-industry-105486/> (dostęp: 25.03.2018).

56 *Polskie Startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 44.

międzynarodowej, a aż 28% i 51% polskich start-upów eksportujących osiąga wynik odpowiednio: powyżej 100 tys. złotych i średnio powyżej 500 tys. złotych (rys. 13).



Rysunek 13. Przeciętny poziom miesięcznych przychodów z ostatniego półrocza start-upów zarabiających regularnie: eksporterzy i nieeksporterzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polskie Startupy...*

Do szans rozwoju polskich start-upów fintechowych, oprócz potencjału ekspansji międzynarodowej, możemy również zaliczyć kreatywność polskiego społeczeństwa oraz wysoki potencjał krajowych kadr i firm IT⁵⁷. Kolejną możliwość otwiera nam także dyrektywa PSD2⁵⁸, która ma zwiększyć bezpieczeństwo konsumenta, a tym samym jego skłonność do korzystania z usług firm FinTech. Przepisy dyrektywy PSD2 od pewnego czasu są już stosowane na rynku europejskim, dlatego pojawia się ryzyko, że zanim Polska zdecyduje się na projektowanie rozwiązań finansowych w oparciu o ten akt prawny, wypierze nas Europa⁵⁹.

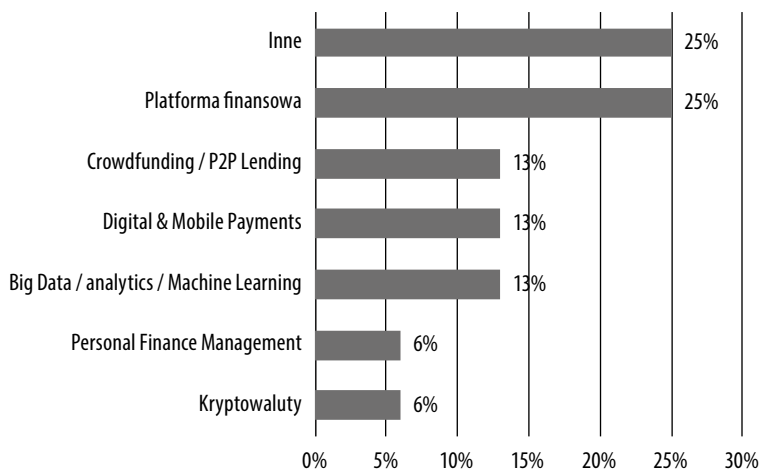
Wśród usług świadczonych przez firmy FinTech polski rynek charakteryzuje się przewagą płatności elektronicznych, platform finansowych, planowaniem budżetów oraz dostępem do transakcji walutowych, kryptowalut i inwestycji⁶⁰. Główną domeną działalności jest również crowdfunding, P2P Lending oraz analiza danych (rys. 14).

57 *Fintech w Polsce...*, s. 13–14.

58 PSD2 – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego.

59 *Fintech w Polsce...*, s. 14.

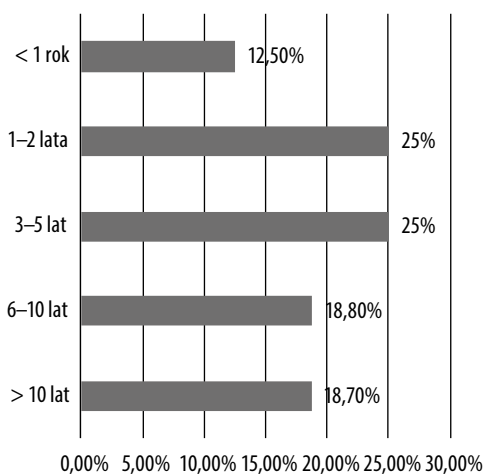
60 *Ibidem*, s. 18–19.



Rysunek 14. Główny obszar działalności biznesowej FinTechów

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fintech w Polsce...*

Wśród podmiotów z branży FinTech 37,6% to firmy, które istnieją na rynku krócej niż 2 lata, 25% funkcjonuje 2–5 lat, natomiast 37,5% ma staż dłuższy niż 5 lat⁶¹ (rys. 15).



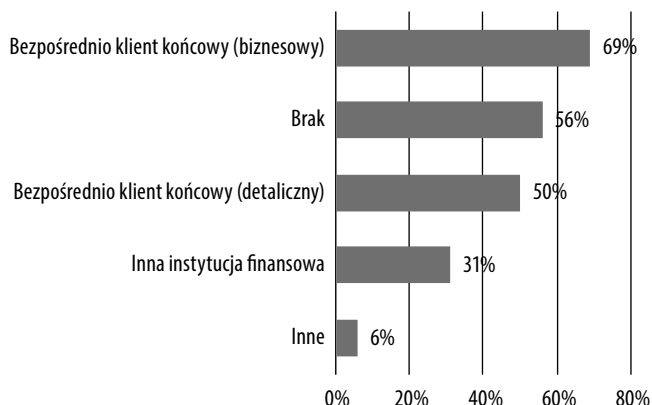
Rysunek 15. Staż na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fintech w Polsce...*

Większość podmiotów swoją ofertę kieruje do banków, klientów biznesowych i instytucji finansowych. Inne oferują swoje usługi klientom końcowym – indywidualnym bądź określonego typu, na przykład e-sklepom (rys. 16). Koope-

61 *Ibidem*, s. 15.

racja z bankami i instytucjami finansowymi charakteryzuje się działaniem w tak zwanym tle, które wiąże się z ograniczoną rozpoznawalnością marki na rynku. Z kolei przypadek PayU czy Blue Media łączy oba podejścia⁶².



Rysunek 16. Główni odbiorcy produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Fintech w Polsce...*

Podsumowując, jako główny kierunek rozwoju polskich start-upów z branży FinTech w najbliższym czasie można wskazać platformy finansowe czy oferowanie usług z zakresu płatności elektronicznych. Ma to związek z faktem, że przez wzrost popularności bezgotówkowych form płatności czy spadek kosztów mobilnego dostępu do internetu coraz więcej polskich klientów korzysta z bankowości mobilnej (w trzecim kwartale 2016 roku blisko 7 mln⁶³). Również platformy finansowe będą priorytetową ścieżką rozwoju. Jeden z najdynamiczniej rozwijających się obszarów działalności firm finansowo-technologicznych w głównej mierze skupia się na pożyczkach pozabankowych, które dzięki łatwiejszej dostępności przyciągają coraz więcej klientów. Mimo że w tych obszarach firmy FinTech w największym stopniu współpracują z bankami (korzystając na przykład z ich narzędzi w zakresie obsługi płatności), trzeba zastanowić się, czy z czasem nie zaczną być one postrzegane również jako konkurencja. Sektor FinTech, dzięki integracji świata rzeczywistego z wirtualnym i oferowaniu przełomowych technologicznie usług o bardzo szerokim zastosowaniu, w znacznym stopniu wpływa na rozwój Polski w kontekście gospodarki 4.0, a wspomniana wyżej dyrektywa PSD2 może być niczym stymulant do odchodzenia od współpracy z bankami, które w pewnym stopniu ograniczają rozpoznawalność marki FinTech na rynku.

⁶² *Ibidem*, s. 17–19.

⁶³ *Ibidem*, s. 19.

Zakończenie

Siłą napędową współczesnej gospodarki jest nieustanny rozwój technologiczny. Innowacyjne projekty i rozwiązania, automatyzacja procesów oraz wykorzystywanie sztucznej inteligencji to już nieodłączna część biznesowego krajobrazu. Przewiduje się, że w przyszłości oddziaływanie cyfryzacji będzie systematycznie rosło, a skutki tego będą miały coraz bardziej złożony charakter. Adaptacja do nowej rzeczywistości w ramach gospodarki 4.0 jest zatem elementem kluczowym, stanowiącym o pozycji zarówno na rynku krajowym, jak i globalnym.

Celem opracowania było pokazanie zmian zachodzących w krajowej gospodarce i zbadanie stopnia adaptacji Polski do nowej rzeczywistości. Ze względu na fakt, że obecnie głównym czynnikiem efektywnego rozwoju gospodarczego jest innowacyjność oraz wprowadzanie rewolucyjnych usprawnień technologicznych, konkluzje sformułowane na podstawie wnikliwej analizy dają niejednoznaczny obraz Polski funkcjonującej w erze gospodarki 4.0. Z jednej strony polska branża finansowa wiezie prym w wykorzystywaniu innowacji i nowoczesnych technologii, a szczególną rolę odgrywają tu spółki FinTech. Z drugiej natomiast pozostałe sektory gospodarki w dalszym ciągu w niedostatecznym stopniu wykorzystują cenione na świecie rozwiązania i udoskonalenia. Kluczową kwestią było również ukazanie roli, jaką polskie firmy FinTech pełnią w gospodarce. Jako wyjątkowo elastyczne podmioty gospodarcze działające na rynku finansowym stanowią nową, szczególną kategorię parabanków. Wykorzystując nowoczesne technologie i techniki internetowe do projektowania usług i dodawania nowych ogniw w łańcuchu wartości, w sposób znaczący wpływają na ewolucję gospodarki 4.0 w Polsce i przekształcają funkcjonujące modele biznesowe. Ważną rolę zaczyna odgrywać kooperacja między instytucjami bankowymi a fintechowymi start-upami, która przynosi obopólne korzyści i powinna być postrzegana jako szansa na uchwycenie efektów synergii. Warto jednak zaznaczyć, że innowacyjne firmy z branży FinTech nie odnoszą znaczących sukcesów za granicą.

Opracowanie, z uwagi na poruszane tematy, stanowi pole do dalszych rozważań. Ze względu na to jak ważne jest podążanie za rynkiem globalnym, ciekawymi tematami do dalszych analiz mogłyby być: identyfikacja barier i szans rozwoju Polski w kontekście gospodarki 4.0 oraz opracowanie modelu spójnego ekosystemu innowacji a rola państwa.

Bibliografia

- Accenture, *Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*, New York 2016.
- Banki i fintech-y – małżeństwo z rozsądku, PwC, czerwiec 2017.
- Berger R., *The digital transformation of industry*, BDI, Berlin 2015.
- Błasiak M., *Przemysł 4.0 – czyli wyzwania współczesnej produkcji*, raport PwC, luty 2017.
- Budzyńska A., *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 4(64).
- Bujara M., *Umarła fabryka, niech żyje fabryka*, „Gazeta Wyborcza”, 16–17 września 2017.
- Deep Learning Market by Application (Image Recognition, Signal Recognition, Data Mining), Offering (Hardware (Von Neumann and Neuromorphic Chip), and Software), End-User Industry, and Geography – Global Forecasts to 2022*, listopad 2016, <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/deep-learning-market-107369271.html> (dostęp: 22.03.2018).
- Fintech w Polsce. Bariery i szanse rozwoju*, Fintech Poland, Warszawa 2017.
- Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Gdańsk 2016.
- Gawrysiak M., Gęborys P., *Przemysł 4.0 – czyli wyzwania współczesnej produkcji*, raport PwC, luty 2017.
- Hajec M., *Wynagrodzenia w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/wynagrodzenia-w-polsce-na-tle-innych-krajow-unii-europejskiej> (dostęp: 29.03.2018).
- Limański A., Drabik I., *Typologia strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93.
- MacDowall A., *FİNTECH: Poland aims for global role in emerging fintech industry*, <http://www.intellinews.com/fintech-poland-aims-for-global-role-in-emerging-fintech-industry-105486/> (dostęp: 25.03.2018).
- McKinsey & Company, *Rewolucja AI. Jak sztuczna inteligencja zmieni biznes w Polsce*, Forbes Polska, 2017.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2016 r.*, NBP, Warszawa 2017.
- Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., Nieżurawska J., *Zarządzanie i finanse*, „The Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, nr 2/1.
- Olszewski M., *Mechatronizacja produktu i produkcji – przemysł 4.0*, „Pomiary. Automatyka. Robotyka” 2016, nr 3.
- Piątek Z., *Rynek robotów w 2017*, *Industy 4.0 – Portal Nowoczesnego Przemysłu*, 9 października 2017.
- Polak W., *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego. Teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.
- Polskie Startupy. Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.
- Roboty przejmą połowę pracy na świecie? Mity i fakty automatyzacji*, <http://businessjournal.pl/roboty-przejma-polowe-pracy-swiecie-mity-fakty-automatyzacji/> (dostęp: 21.03.2018).
- Różański J., *Zmierzch międzynarodowych przepływów kapitałowych?*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2017, nr 3(329).
- Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

- Sroka H., Wolny W., *Inteligentne systemy wspomaganie decyzji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Surma J., *Cyfryzacja życia w erze Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Szpringer W., *Nowe technologie a sektor finansowy. FinTech jako szansa i zagrożenie*, Poltex, Warszawa 2017.
- Świeszczyk K., *Akceleratorzy przedsiębiorczości tworzone przez banki jako instytucjonalna forma wsparcia sektora FinTech*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017.
- Vernon R., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, „The Quarterly Journal of Economics” 1966, no. 2.
- Żytniewski M., *Wybrane zagadnienia wykorzystania systemu SAP ERP w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.

Stereotyp księgowego w kulturze na przykładzie wybranych dzieł literackich oraz filmowych

Wprowadzenie

Wykonywany zawód, będący wyznacznikiem statusu społecznego, stanowi element kultury. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat o dużej liczbie profesji zrodziło się wiele stereotypów i wydawać się może, że część z nich utkwiała w umysłach ludzi na stałe. Wśród nich należy wyróżnić między innymi stereotyp zawodu księgowego, ukazywany od początku XIX wieku w licznych dziełach literatury i filmu.

Prezentowane postacie „białych kołnierzyków” skutecznie kreowały wizerunek księgowego jako osoby bez poczucia humoru, nieumiejącej nawiązywać kontaktów międzyludzkich, nudnej, nieokazującej emocji, zamkniętej w utartych schematach, a zarazem zaradnej, niezależnej finansowo, o niebanalnym umyśle, godnej zaufania. Przedstawiana dwubiegunowość osobowości księgowych, często wyjaskrawiona w prezentowanych w niniejszej pracy dziełach kultury, wykreowała komiczne indywiduum, odstające od otaczającego świata, zagubione na innych niż życie zawodowe płaszczyznach.

W niniejszym opracowaniu analizie poddane zostaną wybrane dzieła literatury i filmu, w celu zidentyfikowania kreowanego przez ich autorów wizerunku księgowego. Dokonana analiza posłuży do sformułowania wniosków oraz odpowiedzi na pytanie o to, jaki obraz księgowego przeważa w utworach literackich, a jaki dominuje na wielkim ekranie.

Celem opracowania jest analiza prezentowanych cech stereotypowego księgowego w literaturze i filmie, będąca odzwierciedleniem utrwalonego wizerunku w społeczeństwie. W badaniu zastosowano analizę wybranych dzieł literackich oraz filmowych, w których wykreowany został obraz księgowego, a następnie dokonano interpretacji otrzymanych wyników.

Zawód księgowego jako element kultury i jego pozycja w społeczeństwie

Funkcjonowanie człowieka w społeczeństwie jest nazywane kulturą. Termin ten wywodzi się ze starożytności i pierwotnie związany był z działalnością rolniczą (łac. *cultura agri* – ‘uprawa ziemi’). Rozwój tego określenia w kierunku jego obecnego rozumienia zapoczątkował Ciceron, używając słowa *cultura* w zwrocie *cultura animi* – ‘uprawa umysłu’ – na określenie filozofii¹. Obecnie termin ten ma dwa znaczenia. W wąskim rozumieniu jest to działalność człowieka związana z pojęciem ducha, wskazuje na sztukę, naukę, religię. W znaczeniu szerszym kultura to całościowa działalność człowieka w społeczeństwie, związana z relacjami między ludźmi i prawami rządzącymi daną społecznością².

Do pojęcia kultury wliczane są działania człowieka związane z ustalaniem reguł funkcjonowania społeczności. Jednostki do niej należące mają różny wpływ na ustalanie i rozwój stosunków społecznych, w zależności od usytuowania w strukturze społecznej. Jest to bezpośrednio związane z rolą społeczną, jaką jednostka pełni. Rola społeczna to zbiór praw i obowiązków charakterystyczny dla osób zajmujących określone miejsce w społeczeństwie, bez względu na cechy osobowe³. Miejsce zajmowane przez jednostkę w zbiorowości społecznej jest nazywane statusem społecznym (pozycją społeczną)⁴. Pozycja danej jednostki w największym stopniu zależy od jej przynależności zawodowej⁵.

Z historycznego punktu widzenia najwyraźniejsze rozwarstwienie społeczeństwa spowodowane różnicami w przynależności zawodowej miało miejsce w erze kapitalistycznych systemów rynkowych. W systemach tych wykonywana praca w znaczący sposób determinuje warunki życiowe, status materialny, możliwość zaspokajania potrzeb, a w konsekwencji kształtuje osobowość i styl życia⁶.

1 K. Koleśnik, *Wartości kulturowe a kształt systemów rachunkowości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/4, s. 105.

2 J. Hańderek, *Pojęcia i definicje kultury*, [w:] P. Mróz (red.), *Filozofia kultury*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2015, s. 210.

3 R. Towalski, *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 207.

4 J. Gardawski, *Ekonomiczny wymiar struktury społecznej*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 146.

5 H. Domański, *Dlaczego zawód jest wskaźnikiem pozycji społecznej?*, [w:] H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, *Nowa klasyfikacja i skale zawodów*, IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 23.

6 *Ibidem*, s. 24.

Między jednostką a wykonywaną przez nią pracą zachodzi obustronna relacja. Człowiek, podejmując pracę, wpływa na jej kształt, a z kolei praca wpływa na osobowość, charakter, rozwój intelektualny i zawodowy⁷. Z jednej strony zawód jest więc czynnikiem determinującym kierunek rozwoju jednostki, z drugiej to indywidualne cechy jednostki powodują wybór przez nią konkretnego zawodu.

Budowanie więzi społecznych i rozwój kultury nieodzownie związany jest z kwestią współpracy. Od czasów prehistorycznych współpraca przynosiła większe korzyści niż działania indywidualne jednostek. Problemem ówczesnych społeczności była kwestia równego pomiaru wkładu wnoszonego do wspólnoty oraz sprawiedliwego podziału efektów wspólnej pracy. W wyniku prób rozwiązania tego problemu społecznego powstały pierwsze formy rachunkowości.

Rachunkowość jest nazywana „językiem biznesu”⁸. W tym wymiarze jest ściśle związana z kulturą. Język jest fundamentem kultury, przyczynia się do jej rozwoju, a z drugiej strony jest przez nią stworzony i ukształtowany. Rachunkowość podlega ciągłym przemianom, dostosowując się do zmian zachodzących w otaczającej ją rzeczywistości gospodarczej.

Współcześnie najbardziej rozpowszechnionym zawodem związanym z rachunkowością jest księgowy. Do jego obowiązków należą przede wszystkim czynności księgowe, wśród których wyróżnia się między innymi „prowadzenie ksiąg rachunkowych, uzgadnianie rzeczywistego stanu aktywów i pasywów, sporządzanie wymaganych sprawozdań finansowych czy współpraca z biegłym rewidentem badającym sprawozdania finansowe jednostki”⁹. Specyfika pracy, wiedza i umiejętności niezbędne do ukazania właściwego obrazu przedsiębiorstwa sprawiają, że zawód księgowego mogą wykonywać tylko osoby o określonych predyspozycjach.

„Zawód osób zajmujących się rachunkowością jest nierozzerwalnie związany z działalnością gospodarczą i społeczną”¹⁰. Odpowiedzialność związana z zawodem księgowego nie ogranicza się jedynie do spełniania potrzeb i oczekiwań pracodawcy, ale dostarcza informacji także innym uczestnikom rynku, mając wpływ na kształtowanie się rzeczywistości gospodarczej. W związku z tym osoby go wykonujące pełnią ważną rolę w społeczeństwie, a zawód księ-

7 J. Karney, *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007, s. 69.

8 K. Koleśnik, *Wartości kulturowe...*, s. 105–107.

9 E.W. Maruszewska, *Etyka we współczesnej rachunkowości a wiarygodność informacji w niej tworzonych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014, s. 65.

10 *Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, Międzynarodowa Federacja Księgowych, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa 2012, s. 103.

gowego cieszy się zaufaniem społecznym. Zaufanie to jest możliwe do osiągnięcia przez spełnianie przez księgowych norm etycznych związanych z wykonywanym zawodem. W skład etyki zawodowej wchodzi szereg różnorodnych sfer, takich jak: moralność, godność zawodu, systematyczność, obowiązkowość, uczciwość, profesjonalizm, wysoki poziom kultury osobistej.

Spełnienie wymienionych wartości przyczynia się do podniesienia prestiżu zawodu księgowego. W badaniach CBOS¹¹ dotyczących prestiżu społecznego zawodów księgowy jest uważany za zawód ceniony i obdarzony szacunkiem przez 63% respondentów. Jest to najwyższy wynik wśród zawodów związanych z biznesem. Podobne spojrzenie na prestiż zawodowy mają sami księgowi. 60% z nich uważa, że ich zawód jest prestiżowy, z czego 13% jest o tym przekonanych¹². Na wysoki status zawodu wpływ mają cechy charakterystyczne księgowych. Według nich najważniejszą cechą ich pracy jest skrupulatność, na drugim miejscu znajduje się analityczny umysł, następnie uczciwość, pracowitość, cierpliwość. Cechą wskazaną przez księgowych jako najmniej ważną jest pasja. Pracodawcy poszukujący osób na stanowisko księgowych najbardziej cenią sobie dokładność i rzetelność oraz sumienność i odpowiedzialność. Ważne są również kompetencje miękkie, szczególnie dotyczące komunikacji. W tym obszarze dla pracodawców najważniejsze jest jasne formułowanie poleceń¹³. Cechy wskazane jako najbardziej istotne, zarówno dla samych księgowych, jaki i osób ich zatrudniających – skrupulatność i dokładność – związane są z najważniejszym zadaniem stojącym przed księgowym, jakim jest zachowanie wiarygodności informacji o działalności jednostki.

Stereotyp księgowego w literaturze i filmie

Przedstawione wcześniej cechy typowe dla osób związanych z rachunkowością, ich kompetencje, wymagany zasób wiedzy, zadania stawiane im w miejscu pracy powodują, że ta grupa zawodowa podlega stereotypowi.

Stereotyp to pewne wyobrażenie społeczne, rodzaj uproszczonej informacji na temat cech i funkcji ludzi, służący do ich kategoryzowania¹⁴. Typo-

11 *Komunikat badań: Prestiż zawodów*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013.

12 *Portret księgowych. Zapracowani, ale usatysfakcjonowani*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Poznań 2017.

13 U. Drumlak, *Badanie opinii na temat przygotowania absolwentów kierunku finanse i rachunkowość do wykonywania zawodu księgowego – fragmenty badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 765, s. 14.

14 L. Grzesiak, *Przeciwdziałanie negatywnym stereotypom zawodowym jako element zarządzania różnorodnością organizacyjną na przykładzie zawodu księgowego*, [w:] J. Cewiń-

we cechy są przypisywane wszystkim członkom danej kategorii, niezależnie od ich indywidualnej specyfiki. Stereotyp może być sprzeczny z rzeczywistością, ale może również odpowiadać faktom. Jest on silnie ugruntowany w sposobie myślenia wielu osób – przekazywany jest przez środowisko społeczne. Stereotypy są względnie trwałe, porządkują informacje, uzupełniają brakujące dane, pełnią również funkcję manipulacyjną¹⁵.

Stereotypy dotyczą wielu grup zawodowych, również księgowych. Istnieją pewne cechy typowe dla księgowych – o wydźwięku pozytywnym, negatywnym, neutralnym. Wyniki badań wskazują, że najczęściej cech przypisywanych księgowym ma charakter negatywny. Cechy typowe dla księgowych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Stereotypowe cechy księgowych

Cechy pozytywne	Cechy neutralne	Cechy negatywne
Godny zaufania	Bezstronny	Bez poczucia humoru
Obiektywny	Ekspresyjny	Bez wyrazu
Odpowiedzialny	Konserwatywny	Biurokrata/urzędas
Pewny (taki, na którym można polegać)	Nieśmiały	Brak umiejętności społecznych
Porządny/przyzwoity	Oportunistyczny	Chciwy
Respektujący prawo	Ostrożny	Liczykrupa
Uczciwy	Roztropny	Monotonny
Wykształcony	Ryzykowny	Niedopasowany/oderwany do społeczeństwa
Zaufany, można mu zaufać	Stateczny	Niekompetentny
Zdyscyplinowany	Towarzyski	Nieprofesjonalny
Zorientowany na detale		Niezdolny do wyjścia poza utarte schematy
		Nudny
		Ograniczony
		Powściągliwy
		Pozbawiony radości
		Pozbawiony wyrazu
		Przypomina nieudacznika
		Skłonny do kryminalistycznych zachowań
		Skorumpowany
		Z wiecznie posępną miną
		Zaniedbany

Źródło: L. Grzesiak, *Przeciwdziałanie...*, s. 123.

ska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017, s. 120.

¹⁵ *Ibidem*, s. 121.

Badania przeprowadzane na podstawie literatury, filmów i muzyki wskazały, że postaci związane z księgowością są zazwyczaj odbierane negatywnie – szczególnie w taki sposób ukazywani są bohaterowie filmów poddanych badaniom na przestrzeni ostatnich kilku lat. Istnieje kilka typów księgowych pojawiających się w dziełach filmowych. Wśród nich V. Beard wyróżnia¹⁶:

- niezaradnych w komiczny, karykaturalny sposób;
- dysfunkcyjnych ekscentryków;
- niewyróżniających się/nierzucających się w oczy podwładnych;
- profesjonalnych ekspertów (często również ze skłonnościami do działalności przestępczej).

Z kolei M. Smith i S. Briggs¹⁷ wskazują na takie cechy księgowych – bohaterów filmowych – jak: nieschludność, brak kompetencji, niezaradność i brak umiejętności tworzenia więzi społecznych. Natomiast T. Dimnik i S. Felton¹⁸ wyróżniają pięć typów bohaterów filmowych zajmujących się rachunkowością: marzyciela (*dreamer*), powolnego (*plodder*), ekscentryka (*eccentric*), bohatera (*hero*), czarny charakter (*villain*). Ze wskazanych typów, jedynie bohater jest wzorem postaci pozytywnej.

Inaczej prezentuje się wizerunek księgowego w literaturze. Badania przeprowadzone przez G.S. Smitha¹⁹ pokazują, że bohaterowie książek opisywani są częściej w sposób pozytywny niż negatywny. Badanie polegało na przyporządkowaniu słów opisujących księgowych do konkretnych zbiorów pewnych cech. W opisach księgowi najczęściej przedstawiani byli jako bohaterowie pozytywni. W dalszej kolejności jako silni, aktywni, pełni zalet. Dużo mniej opisów wskazywało na negatywny charakter, słabość, bierność i wady.

Powyższe wyniki badań prowadzonych na przestrzeni lat, dotyczące różnorodnych dziedzin kultury i sztuki, nie dały jednak jednoznacznych rezultatów. Stereotyp księgowego jest zagadnieniem złożonym, ponieważ na jego kształt składa się wiele różnorodnych umiejętności, cech i kompetencji, którymi musi wykazywać się osoba zajmująca się rachunkowością w rzeczywistości.

16 V. Beard, *Popular culture and professional identity: Accountants in the movies*, „Accounting, Organizations and Society” 1994, vol. 19(3), s. 303–318.

17 M. Smith, S. Briggs, *From bean-counter to action hero: changing the image of the accountant*, „Management Accounting”, January 1999, s. 28–30.

18 T. Dimnik, S. Felton, *Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century*, „Accounting, Organizations and Society” 2006, vol. 31, s. 129–155.

19 G.S. Smith, *The Accountant Stereotype: Positive or Negative?*, https://www.researchgate.net/publication/282219271_The_Accountant_Stereotype_Positive_or_Negative (dostęp: 4.03.2018).

Typy postaw i zachowań księgowych na podstawie przykładów występujących w utworach literackich i filmowych

Wskazanie wyżej umiejętności księgowych oraz cechy niezbędne do wykonywania tego zawodu mają swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu osób zajmujących się rachunkowością. To, w jaki sposób społeczeństwo odbiera pewne zjawiska w nim zachodzące, ma swoje odbicie w kulturze, którą tworzy. W dalszej części opracowania zostaną przedstawione przykłady księgowych występujących jako bohaterowie literatury i filmu oraz innych tekstów kultury, które wskazują na istniejące stereotypy. W pierwszej kolejności zaprezentowane zostaną postaci z dzieł literackich. Wybrane utwory są różnorodne, pochodzą z różnych epok i wpisują się w odmienne gatunki literackie.

Niewiele dzieł literackich opisuje osoby zajmujące się rachunkowością, a jeśli już występuje taka postać, zazwyczaj nie jest to bohater pierwszoplanowy. Księgowi jednak przedstawiani są różnorodnie, w zależności od efektów, jakie autorzy pragną osiągnąć przez użycie tego zawodu, w różnorodny sposób akcentując cechy popularnie przypisywane tej grupie zawodowej. Do przeprowadzanej analizy użyto pięciu przykładów bohaterów zajmujących się tą profesją, które prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wykaz analizowanych dzieł literackich, w których występuje stereotyp księgowego

Tytuł książki	Autor	Rok powstania	Gatunek	Cechy charakterystyczne bohatera
<i>Hrabia Monte Christo</i>	Aleksander Dumas	1844	Historyczno-przygodowy	Ambitny, praktyczny, pewny siebie, chciwy, oszust, niewrażliwy, pozbawiony moralności, nieufny
<i>Lalka</i>	Bolesław Prus	1890	Obyczajowy	Zaradny, samodzielny, praktyczny, inteligentny, profesjonalny, uczciwy, kulturalny, spokojny
<i>Jądro ciemności</i>	Joseph Conrad	1899	Przygodowy	Pewny siebie, inteligentny, praktyczny, chciwy, okrutny, nieczuły, pozbawiony emocji
<i>Przedwiośnie</i>	Stefan Żeromski	1924	Obyczajowy (powieść polityczna)	Tchórzliwy, nieprofesjonalny, niedbały, pozbawiony ambicji, nudny, chciwy, niewrażliwy, nieufny
<i>Zły</i>	Leopold Tyrmand	1955	Kryminał	Pewny siebie, sprytny, sumienny, dobry obserwator, inteligentny, tajemniczy, uczciwy, opanowany, sympatyczny

Źródło: opracowanie własne.

Cechą wspólną wszystkich wymienionych bohaterów jest samotność i samodzielność. Nie są to postaci otwarte na współpracę, przede wszystkim ufają we własne siły, a często ich stosunek do współpracowników jest niechętny.

Osoby trzecie postrzegają ich w podobny sposób – niezależnie od tego, czy są postaciami pozytywnymi, czy negatywnymi, nie są uważani za towarzyskich, łatwych we współpracy, potrafiących tworzyć relacje. Ich zachowanie, metody pracy, język, jakim się posługują są często nierozumiane przez innych. Z kolei u pozostałych bohaterów książek budzą nieufność ze względu na sam zawód, jaki wykonują.

Literatura nie jest jedynym elementem kultury, w którym zawarte są stereotypy dotyczące księgowych. Postacie osób zajmujących się rachunkowością pojawiają się także w filmie. Podobnie jak w przypadku literatury, dzieła te nie są jednorodne, należą od odmiennych gatunków, inne są także stereotypy dotyczące księgowych. Wykaz filmów wraz z podziałem na gatunki filmowe przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wykaz analizowanych filmów, w których występuje stereotyp księgowego

Tytuł filmu	Reżyser	Rok powstania	Gatunek	Cechy charakterystyczne bohatera
<i>Zmarły w chwili przybycia</i>	Rudolph Maté	1950	Film noir, dramat kryminalny	Zaradny, dbający o własne dobro, pewny siebie, otwarty, towarzyski, podejmujący ryzyko
<i>Bilans kwartalny</i>	Krzysztof Zanussi	1974	Dramat psychologiczny	Inteligentny, sumienny, praworządny, dbający o innych, empatyczny, szczerzy
<i>Bo oszalałem dla niej</i>	Sylwester Chęciński	1980	Film obyczajowy	Nudny, pozbawiony ambicji, nieporadny, podatny na wpływy, marzycielski, kulturalny, spokojny, towarzyski
<i>Pogromcy duchów (Ghost Busters)</i>	Ivan Reitman	1984	Horror komediowy	Tchórzliwy, pozbawiony ambicji, nieuporządkowany, nieporadny, niedbały, roztargniony
<i>Nieetykalni (The Untouchables)</i>	Brian De Palma	1987	Film gangsterski	Podejmujący ryzyko, sprytny, dobry analityk, pomysły, uczciwy, kulturalny, empatyczny
<i>Wpływ księżycy (Moonstruck)</i>	Norman Jewison	1987	Komedia romantyczna	Zaradny, pewny siebie, praktyczny, profesjonalny, spokojny, sympatyczny
<i>Zdążyć przed północą (Midnight Run)</i>	Martin Brest	1988	Komedia kryminalna	Zaradny, sprytny, podejmujący ryzyko, sumienny, dbający o innych, praworządny, kulturalny
<i>Dave</i>	Ivan Reitman	1993	Komedia romantyczna	Nieuporządkowany, nieprofesjonalny, nieporadny, uczciwy, towarzyski, otwarty
<i>Truposz (Dead Man)</i>	Jim Jarmusch	1995	Dramat psychologiczny/western	Wystraszony, nieporadny, nudny, uczciwy, kulturalny
<i>Kolacja dla palantów (Le dîner de cons)</i>	Francis Veber	1998	Komedia	Nieuporządkowany, nieporadny, ekscentryczny, prostolinijny, szczerzy, otwarty
<i>Genialny klan (The Royal Tenenbaums)</i>	Wes Anderson	2001	Komedia	Spokojny, profesjonalny, zaradny, empatyczny, uczciwy

Tytuł filmu	Reżyser	Rok powstania	Gatunek	Cechy charakterystyczne bohatera
<i>Producenci (The Producers)</i>	Susan Stroman	2005	Musical	Wystraszony, lękliwy, nieporadny, podatny na wpływy, szczery
<i>Słaba płeć?</i>	Krzysztof Lang	2015	Komedia romantyczna	Zaradny, ambitny, pewny siebie, inteligentny, profesjonalny, kulturalny, uczciwy
<i>Księgowy (The Accountant)</i>	Gavin O'Connor	2016	Film sensacyjny	Zaradny, inteligentny, profesjonalny, tajemniczy, zamknięty w sobie, nieufny, niewrażliwy

Źródło: opracowanie własne.

W zaprezentowanych filmach można wyróżnić zasadniczo dwa typy bohaterów – księgowych: typ aktywny – potrafiący odnaleźć się w zmieniającej rzeczywistości oraz typ bierny – zamknięty w sobie, nudny, lękliwy. W przypadku drugiego typu bohaterów często ich zawód oraz związane z nim cechy osobowości są przedstawione jako kontrast dla innych postaci lub wydarzeń dokonujących się w życiu samych księgowych.

Księgowi występujący jako bohaterowie pięciu analizowanych książek i czternastu filmów to postaci złożone, wykazujące wiele różnorodnych cech charakteru, wyglądu, zachowań. Ich charakterystykę ze względu na wygląd, płeć, relacje z otoczeniem i stosunek do zawodu księgowego, z uwzględnieniem udziału procentowego poszczególnych bohaterów w wymienionych cechach, przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Charakterystyka księgowych na podstawie analizowanych dzieł literatury i filmu

	Literatura	Film*
Gatunek		
Psychologiczny	0%	14%
Obyczajowy	40%	7%
Komediowy	0%	50%
Przygodowy	40%	0%
Sensacyjny/kryminalny	20%	29%
Płeć bohatera		
Kobieta	0%	21%
Mężczyzna	100%	79%
Wygląd		
Elegancki	80%	71%
Nieschludny	20%	29%
Niedostrzegalny	80%	86%
Oryginalny	20%	14%

	Literatura	Film*
Relacje ze współpracownikami		
Surowy	40%	21%
Niewdzięczny	20%	0%
Koleżeński	0%	71%
Nieufny	80%	14%
Uległy	20%	29%
Stosunek do pracy		
Praca celem życia	40%	29%
Praca środkiem do osiągnięcia celów	20%	14%
Praca męczącą koniecznością	20%	21%

* W przypadku występowania w filmie więcej niż jednego księgowego w analizie uwzględniono jedynie postać głównego bohatera.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym zagadnieniem dotyczącym charakterystyki księgowych w dziełach kultury są ich cechy charakteru, które można przyporządkować do czterech ogólnych grup i na ich podstawie stworzyć cztery kontrastujące ze sobą typy bohaterów:

- bohaterowie aktywni²⁰ i bierni²¹,
- bohaterowie pozytywni²² i negatywni²³.

Cechy przyporządkowane przez autorki do poszczególnych grup wraz z procentową częstotliwością ich występowania w zaprezentowanych powyżej wybranych dziełach literatury i filmu zawiera tabela 5.

Należy zauważyć, że konstrukcja postaci jest złożona, w związku z czym bohaterowie nie wykazują się cechami należącymi tylko do jednej grupy. Przyporządkowanie ich do konkretnego typu postaci jest oparte na przewadze pewnych cech nad innymi, nie na jednoznacznej budowie charakterologicznej. Na podstawie takiego kryterium można przyjąć, że bohaterowie analizowanych tekstów kultury przynależą do poszczególnych grup cechowościowych w sposób wskazany w tabeli 6.

20 Bohaterowie aktywni to osoby cechujące się zaradnością, pewnością siebie, profesjonalizmem, zarówno w relacjach zawodowych, jak i prywatnych. Są to postaci potrafiące przejąć inicjatywę, mające wpływ na dziejące się wokół nich wydarzenia.

21 Bohaterowie bierni to postaci niepotrafiące przejąć inicjatywy, niekreujące rzeczywistości, często wykazujące się zachowaniami nieprofesjonalnymi, niezaradnością, brakiem chęci do zmiany rzeczywistości, która często jest dla nich przytłaczająca.

22 Bohaterowie pozytywni odbierani są przez otoczenie jako osoby wzbudzające zaufanie, uczciwe, kulturalne. Postaci te są szczerze, sympatyczne, otwarte w stosunku do innych, chętne do pomocy.

23 Bohaterowie negatywni są postaciami nielubianymi przez innych, niewzbudzającymi zaufania, uciekającymi się do zachowań nieuczciwych, w celu osiągnięcia własnych korzyści. Są pozbawieni moralności, okrutni, aspołeczni.

Tabela 5. Cechy charakterystyczne bohaterów z analizowanych dzieł literatury i filmu w podziale na grupy

Cechy charakteru					
Cecha	Literatura	Film*	Cecha	Literatura	Film
Aktywny			Bierny		
Zaradny	40%	21%	Słaby	20%	50%
Ambitny	20%	14%	Tchórzliwy, wystraszony	60%	43%
Pewny siebie	40%	36%	Nieuporządkowany	20%	21%
Zaradny finansowo	80%	50%	Pozbawiony ambicji	0%	43%
Praktyczny	80%	79%	Nieporadny	40%	50%
Inteligentny	60%	64%	Nudny	80%	79%
Sprytny	40%	36%	Niedbały	20%	21%
Profesjonalny	60%	57%	Roztargniony	20%	21%
Dobry obserwator i analityk	80%	50%	Podatny na wpływy	0%	36%
Sumienny	60%	64%	Niezdolny	20%	14%
Cechy charakteru					
Cecha	Literatura	Film	Cecha	Literatura	Film
Pozytywny			Negatywny		
Uczciwy	80%	86%	Chciwy	20%	0%
Praworządny	40%	57%	Oszust	20%	14%
Kulturalny	40%	64%	Niemoralny	40%	0%
Spokojny	60%	57%	Niewrażliwy, nieczuły	40%	7%
Empatyczny	40%	57%	Ekscentryczny	0%	36%
Sympatyczny	20%	57%	Pozbawiony emocji	40%	0%
Otwarty	20%	64%	Okrutny	20%	0%
Szczery	20%	57%	Nieufny	60%	7%
Prostolinijny	20%	29%	Tajemniczy	80%	14%
Towarzyski	0%	50%	Aspoleczny	60%	29%

* W przypadku występowania w filmie więcej niż jednego księgowego w analizie uwzględniono jedynie postać głównego bohatera.

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując takie kryterium przyporządkowania bohaterów do odpowiednich typów, można zauważyć, że w literaturze 80% wyżej wymienionych postaci to bohaterowie aktywni, a 20% to bierni. Z kolei w dziełach filmowych 50% wykazuje cechy aktywne i tyle samo cechy biernie. Podział na bohaterów pozytywnych i negatywnych we wskazanych utworach literackich przedstawia się następująco: pozytywni stanowią 40% ogółu analizowanych postaci literackich, a negatywni 60%. W filmach aż 93% bohaterów to postaci pozytywne, a tylko 7% negatywne.

Tabela 6. Przeporządkowanie bohaterów do grup osobowości

Typ osobowości	Dzieło literackie	Dzieła filmowe
Typ aktywny	<i>Hrabia Monte Christo, Jądro ciemności, Lalka, Zły</i>	<i>Zmarły w chwili przybycia, Nietykalni, Wpływ księżycy, Zdążyć przed północą, Genialny klan, Słaba płeć?, Księgowy</i>
Typ bierny	<i>Przedwiośnie</i>	<i>Bilans kwartalny, Bo oszalałem dla niej, Pogromcy duchów, Dave, Truposz, Kolacja dla palantów, Producenci</i>
Typ pozytywny	<i>Lalka, Zły</i>	<i>Zmarły w chwili przybycia, Bilans kwartalny, Bo oszalałem dla niej, Pogromcy duchów, Nietykalni, Wpływ księżycy, Zdążyć przed północą, Dave, Truposz, Kolacja dla palantów, Genialny klan, Producenci, Słaba płeć?</i>
Typ negatywny	<i>Hrabia Monte Christo, Jądro ciemności, Przedwiośnie</i>	<i>Księgowy</i>

Źródło: opracowanie własne.

Podział ten jest niezależny od siebie – bohaterowie przejawiający cechy aktywne mogą być postrzegani zarówno jako pozytywni, jak i negatywni, podobnie jak postaci bierne mogą przejawiać zachowania pozytywne i negatywne. Na podstawie takiego podziału można wyróżnić cztery typy bohaterów:

- aktywni – pozytywni,
- aktywni – negatywni,
- bierni – pozytywni,
- bierni – negatywni.

Typ bohatera aktywnego i pozytywnego występuje w dwóch przytoczonych wcześniej książkach i w sześciu filmach. Dwóch bohaterów literackich i tylko jeden bohater filmowy należą do typu aktywnych – negatywnych, żadna postać książkowa nie ma w swoim opisie przewagi cech charakterystycznych dla typu biernego – pozytywnego, w przeciwieństwie do dzieł filmowych, w których aż siedmiu bohaterów (połowa przytoczonych przykładów) należy właśnie do tej kategorii. Jeden bohater literacki wykazuje cechy bohatera biernego –negatywnego, przy czym żaden przykład tego typu postawy nie występuje w omawianych filmach.

Między dziełami literatury i filmu istnieją znaczne różnice w przedstawianiu bohaterów związanych z pracą w księgowości, szczególnie w rozdzieleniu postaci na typ pozytywny i negatywny. Literatura w dużo bardziej pejoratywny sposób prezentuje obraz księgowego, w dziełach filmowych jest to zaś raczej postać pozytywna. Podział na bohaterów aktywnych i biernych przebiega podobnie – większość postaci to osoby aktywne. Należy jednak zauważyć, że podział ten został stworzony na podstawie przewagi pewnych cech nad innymi, nie oznacza więc, że bohaterowie określani jako aktywni nie wykazują pewnych cech biernych. Zazwyczaj przejawiają się one w nieumiejętności nawiązywania relacji mimo zachowań przedsiębiorczych i zaradnych w zawodo-

wych i oficjalnych sferach życia. Wizerunek księgowego, jaki można dostrzec w prezentowanych przykładach, jest różnorodny i złożony. Cechy wspólne dla obrazu bohaterów literackich i filmowych to najczęściej praktyczność, nuda, uczciwość – pojawiają one się zarówno w literaturze, jak i filmie w około 80% przykładów. Na podstawie tak dużej częstotliwości występowania wymienionych postaw bohaterów można wysnuć wniosek, że to właśnie te cechy są najbardziej stereotypowymi, najczęściej powtarzanymi, nie tylko w tekstach kultury, ale i poza nimi – w społeczeństwie, które tę kulturę tworzy.

Zakończenie

Utwierdzone przez otoczenie poglądy na temat innych osób, zajmujących się odmiennymi profesjami powodują tworzenie stereotypów, schematyzowanie innych, przypisywanie pewnych cech osobom jedynie z racji wykonywanego zawodu. Poglądy te, jak wszystko co tworzy społeczeństwo, mają swoje odzwierciedlenie w dziełach kultury, które równocześnie wzmacniają stereotypy. W przypadku zawodu księgowego, choć nie można jednoznacznie określić jego obrazu prezentowanego w książkach i filmach, na pierwszy plan wysuwają się pewne cechy, zgodne z powszechnym poglądem na temat osób wykonujących ten zawód.

Księgowy to człowiek zazwyczaj uczciwy, bardzo praktyczny, zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym oraz niezwykle nudny, prowadzący monotonne życie. Oczywiście stereotyp ten nie odpowiada wszystkim przykładom literackim i filmowym, choć występuje najczęściej.

Jednak czy prezentowany w dziełach literackich stereotyp księgowego odzwierciedla dzisiejszą rzeczywistość? Czy ewolucja tego zawodu i jego obecna rola w świecie biznesu ma jeszcze jakiegokolwiek cechy wspólne z kreowanym przez wiele lat wizerunkiem nieśmiałego, aspołecznego księgowego? A może zawód stereotypowego księgowego zostaje wyparty przez funkcję partnera biznesowego, bezpośrednio wspierającego organy zarządzające przedsiębiorstwem, który nie odwzorowuje już tylko rzeczywistości gospodarczej w księgach rachunkowych, lecz pełni funkcje menedżerskie i doradcze na najwyższych szczeblach w hierarchii? Odpowiedź na te pytania pozostawiamy indywidualnej refleksji.

Bibliografia

- Beard V., *Popular culture and professional identity: Accountants in the movies*, „Accounting, Organizations and Society” 1994, vol. 19(3).
- Dimnik T., Felton S., *Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century*, „Accounting, Organizations and Society” 2006, vol. 31.
- Domański H., *Dlaczego zawód jest wskaźnikiem pozycji społecznej?*, [w:] H. Domański, Z. Sawiński, K.M. Słomczyński, *Nowa klasyfikacja i skale zawodów*, IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Drumlak U., *Badanie opinii na temat przygotowania absolwentów kierunku finanse i rachunkowość do wykonywania zawodu księgowego – fragmenty badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 765.
- Gardawski J., *Ekonomiczny wymiar struktury społecznej*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Grzesiak L., *Przeciwdziałanie negatywnym stereotypom zawodowym jako element zarządzania różnorodnością organizacyjną na przykładzie zawodu księgowego*, [w:] J. Cewińska, P. Mizera-Pęczek (red.), *Oblicza różnorodności w miejscu pracy*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2017.
- Hańderek J., *Pojęcia i definicje kultury*, [w:] P. Mróz (red.), *Filozofia kultury*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2015.
- Karney J., *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2007.
- Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, Międzynarodowa Federacja Księgowych, Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, Warszawa 2012.
- Koleśnik K., *Wartości kulturowe a kształt systemów rachunkowości*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2010, nr 4/4.
- Komunikat badań: Prestiż zawodów*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013.
- Maruszewska E.W., *Etyka we współczesnej rachunkowości a wiarygodność informacji w niej tworzonych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Smith M., Briggs S., *From bean-counter to action hero: changing the image of the accountant*, „Management Accounting”, January 1999.
- Smith G.S., *The Accountant Stereotype: Positive or Negative?*, https://www.researchgate.net/publication/282219271_The_Accountant_Stereotype_Positive_or_Negative (dostęp: 4.03.2018).
- Portret księgowych. Zapracowani, ale usatysfakcjonowani*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Poznań 2017.
- Towalski R., *Przedsiębiorstwo i stosunki pracy*, [w:] J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

Spółeczna odpowiedzialność w klubach sportowych

Wprowadzenie

W obecnych czasach samoświadomość obywateli wzrasta w każdym aspekcie. Sport zawsze cieszył się dużym zainteresowaniem, ale ostatnio zauważalny jest wzrost znaczenia klubów sportowych. Zarządy zarówno tych mniejszych, jak i bardziej rozpoznawalnych organizacji zaczęły się zastanawiać, jakie działania mogłyby podjąć, aby maksymalizować osiągnięte korzyści (zarówno od strony ekonomicznej, jak i społecznej), nawiązać ścisłą kooperację z potencjalnymi sponsorami, a przede wszystkim kibicami, czyli głównymi odbiorcami działań klubów. Wzrost znaczenia organizacji sportowych wynika z faktu, że chcą się one i próbują dostosowywać do trendów modeli zarządzania wyznaczanych w społeczeństwie. Analizując poszczególne płaszczyzny polityki zarządczej klubu, zauważono, że na rozwój klubów sportowych korzystnie może wpłynąć wprowadzenie do ich strategii zasad społecznej odpowiedzialności. CSR (ang. Corporate Social Responsibility) to koncepcja, według której „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana jest przez przejrzyste i etyczne postępowanie”¹. Celem artykułu jest przedstawienie strategii społecznej odpowiedzialności stosowanej przez kluby sportowe – na konkretnych przykładach organizacji polskich i zagranicznych. Przy analizie strategii CSR przedstawiona zostanie specyfika klubu sportowego oraz charakterystyka koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Klub sportowy jako organizacja biznesowa

Na początku XX wieku sport zaczął mieć zupełnie inne znaczenie w kulturze masowej. Wielkie kontrakty sponsorskie oraz globalizacja, która przybrała tempo o wiele szybsze niż kilka lat wcześniej, głównie dzięki rozwojowi

¹ www.odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (dostęp: 26.03.2018).

internetu, w dużej mierze przyczyniły się do zmian zachodzących w tej dziedzinie naszego życia.

Do klubów sortowych pieniądze zaczęły napływać w wielkich ilościach oraz ze źródeł dotychczas nieznanych. Szczególnie dobrze widać to na przykładzie Premier League, czyli najwyższej klasy rozgrywkowej piłki nożnej w Anglii. Sumy za prawo do transmisji meczy osiągnęły rekordowe wysokości, zaczęli pojawiać się też sponsorzy techniczni, którzy płacą ogromne sumy za dostarczanie sprzętu takim zespołom, jak Manchester United czy Chelsea Londyn.

W takiej sytuacji klub sportowy przestał być postrzegany tylko jako organizacja sportowa dostarczająca emocje i pozwalająca identyfikować się z pewnymi wartościami. Grupa interesariuszy zdecydowanie się poszerzyła. Nie tworzą jej już tylko pracownicy klubu czy kibice, lecz także menadżerowie, sponsorzy czy akcjonariusze, a samo prowadzenie klubu stało się rzeczą podobną do prowadzenia wielkiego przedsiębiorstwa. Kluby, bazując na swoim wizerunku, sławie czy wynikach, są w stanie generować przychody zdecydowanie większe niż niektóre współczesne organizacje globalne. Przychody nie są ograniczone tylko do dwóch, trzech źródeł. Dywersyfikacja zysków jest podzielona na bardzo wielką liczbę produktów określonych już nie samym logo, lecz marką danego zespołu sportowego. Za przykład ponownie może posłużyć angielska najwyższa liga rozgrywkowa. Kluby zarabiają na takich czynnościach, jak:

- sprzedaż biletów oraz karnetów,
- udział w rozgrywkach europejskich,
- prawa do transmisji meczów w telewizji,
- sprzedaż zawodników,
- sprzedaż bardzo szerokiego spektrum gadżetów z logo zespołu.

Definicja klubu sportowego i formy prawne działalności

Klub sportowy z definicji jest organizacją zrzeszającą osoby chcące trenować i rozwijać swoje zdolności fizyczne, których celem jest start w rozgrywkach danej dziedziny sportu w odpowiedniej do dziedziny federacji. W zakresie jednego klubu może działać wiele sekcji sportowych, niekoniecznie ze sobą powiązanych. Przykładem takiego klubu może być Pabianickie Towarzystwo Cyklistów powstałe w 1906 roku². Przetrwało ono do czasów obecnych i posiada bardzo wiele sekcji, takich jak: zapasy, piłka nożna, szachy, a ostatnio odrodzona została nawet sekcja kolarska.

2 www.epainfo.pl/filmy-jubileuszowe/ (dostęp: 26.03.2018).

Kluby sportowe w Polsce mogą funkcjonować w formie:

- organizacji wpisanej do KRS,
- uczniowskiego klubu sportowego – jest to specjalna forma działalności klubu sportowego w Polsce,
- stowarzyszenia wpisanego do starosty, na którego terenie prowadzona jest działalność klubu,
- spółki kapitałowej.

Każda z wyżej wymienionych form jest osobą prawną, czyli jest zdolna do bycia podmiotem praw i obowiązków, oraz może we własnym imieniu podejmować czynności prawne.

Kluby mogą łączyć się w federacje, czyli organizacje, które tworzą wzajemne powiązania wokół konkretnego i dalekosiężnego celu, jeśli jest ich przynajmniej trzy³.

Specyfika rynku sportowego

Rynek sportowy – jako niezwykle zdywersyfikowana działalność człowieka – ma bardzo zróżnicowane funkcje oraz specyfikę. Jednym z czynników łączących wszystkie kluby, bez względu na profil działalności, jest wychowanie oraz rozwój sportowy jego uczestników. Jednak jego charakterystyka działania może być skrajnie różna, biorąc pod uwagę dyscyplinę uprawianą w danym klubie. Wiąże się to między innymi z zapotrzebowaniem na infrastrukturę treningową. W przypadku sportów zespołowych nie widać jeszcze tak dużych problemów z bazą szkoleniową, ponieważ każda szkoła ma boisko lub halę nadającą się do czynnego uprawiania w niej wybranej dziedziny. Problemy mogą zacząć się przy uprawianiu sportów niszowych. Przykładem może tu być reprezentacja polskich panczenistów. Po sukcesie Zbigniewa Brodki na olimpiadzie w 2014 roku, gdzie zdobył złoty medal w tej dyscyplinie, zaczęto mówić o problemach tej dziedziny sportu w naszym kraju.

Rynek sportowy charakteryzuje się także zróżnicowaniem geograficznym. Większość dużych ośrodków sportów zimowych zlokalizowana jest na południu Polski, gdzie o wiele łatwiej o warunki atmosferyczne czy ukształtowanie terenu, sprzyjające uprawianiu na przykład narciarstwa. Z drugiej strony mamy żeglarstwo, które zdecydowanie częściej jest trenowane na Mazurach czy Morzu Bałtyckim. Natomiast elementem łączącym praktycznie każdy klub sportowy może być chęć włączenia się lokalnych przedsiębiorców

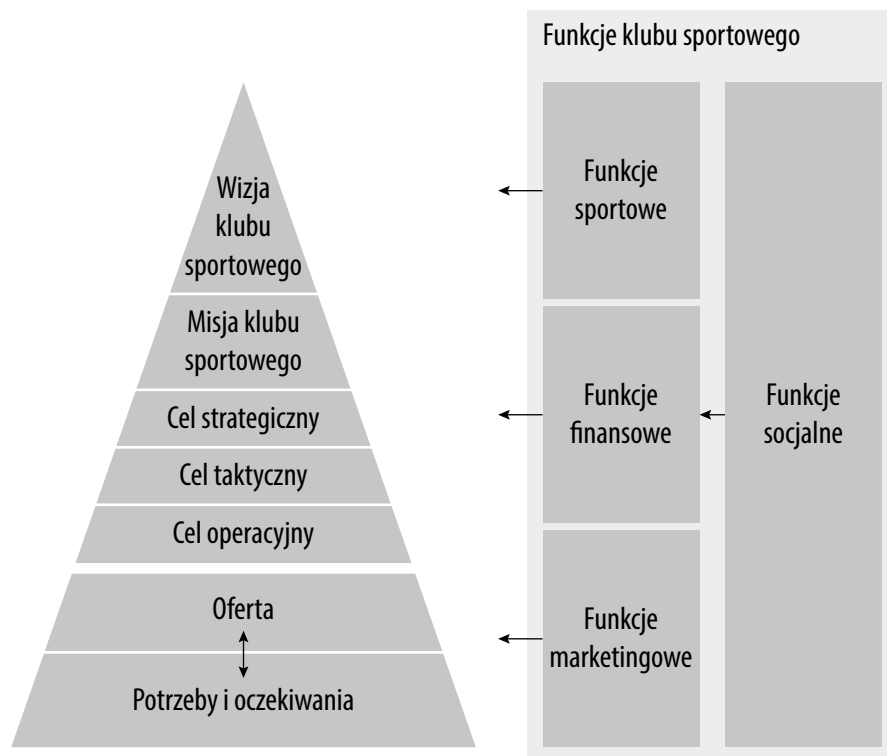
³ www.poradnik.ngo.pl/organizacje-sportowe (dostęp: 26.03.2018).

w tworzenie danej organizacji. Bardzo często wpisują oni metody CSR i pracę na rzecz lokalnej społeczności w zasady funkcjonowania prowadzonego przez siebie przedsiębiorstwa.

Interesariusze klubu sportowego

W dzisiejszych czasach środowisko sportowe nie wygląda tak jak kilkadziesiąt lat temu. Kiedyś zarząd klubu zatrudniał zawodników, którzy często wykonywali inne zawody, a gra i pieniądze, które w ten sposób zarabiali, były dla nich tak zwanym dodatkiem do pensji. Wartość pieniądza, rola interesariuszy i całe otoczenie, które teraz jest wokół klubów, nie istniało albo nie było na tak wysokim poziomie jak w dzisiejszych czasach. Obecnie rola interesariuszy, a w tym także mediów społecznościowych, odgrywa porównywalnie dużą rolę jak zawodnicy, którzy uprawiają dany sport. W koncepcji społecznej odpowiedzialności w klubach sportowych interesariusze także mają do spełnienia wiodącą rolę. Grupa ta w dużym stopniu wpływa na działalność i funkcjonowanie danego klubu przez chęć realizacji założonych celów i dążenie do ich osiągnięcia. Do głównych interesariuszy klubów sportowych można zaliczyć przede wszystkim organizacje sportowe, między innymi: FIFA (Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej), UEFA (Unia Europejskich Związków Piłkarskich) czy PZPN (Polski Związek Piłki Nożnej). Do grona interesariuszy klubów sportowych możemy również zaliczyć wszelkich sponsorów, kibiców, zarząd klubu, pracowników, media, pośredniczące osoby, a także konkurencję. Sponsorzy najczęściej otrzymują korzyści w postaci promocji danej marki na koszulkach meczowych lub banerach umieszczanych na różnych elementach infrastruktury stadionu. W tym miejscu warto wspomnieć o producentach koszulek. Tak samo jak w przypadku sponsorów, oferują oni klubom pieniądze, a w zamian za to ich marka promowana jest na trykotach zawodników, dostają również ustalony procent ze sprzedaży ich odzieży. Kibice – przez kupno gadżetów, pamiątek, odzieży oraz biletów – również stają się jednym z filarów, partnerem wspierającym budżet klubu. Za możliwość obejrzenia danych rozgrywek wykupują od stacji posiadającej prawa transmisyjne abonament. Stacja natomiast, aby wykupić prawa do danej ligi, musi zapłacić pewną część tych pieniędzy spółce ligi (w Polsce na najwyższym szczeblu rozgrywkowym piłki nożnej jest Ekstraklasa SA), a ta z kolei pewien procent z tego przekazuje na konto klubu⁴.

4 A. Sznajder, *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 69–71.



Rysunek 17. Funkcje klubu sportowego

Źródło: K. Perechuda, *Metodologia restrukturyzacji klubu sportowego*, „Człowiek i Ruch” 2000, nr 2, s. 57–63.

Społeczna odpowiedzialność organizacji – CSR

Definicja społecznej odpowiedzialności

CSR (ang. Corporate Social Responsibility), czyli społeczna odpowiedzialność biznesu, to koncepcja, według której przedsiębiorstwo powinno uwzględniać w swojej strategii nie tylko interesy udziałowców, ale dobro całego społeczeństwa⁵. Społeczna odpowiedzialność biznesu ma swoje podłoże na gruncie etyki biznesu. Za jej początki uważana jest encyklika *Rerum Novarum* Leona XII z 1891 roku oraz książka *The Fundamentals of Business Ethics*. W tym czasie

5 www.businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5 (dostęp: 26.03.2018).

ukazała się też ważna dla tematu encyklika *Quadragesimo Anno* Piusa XI, której drugi rozdział poświęcony jest kwestiom społecznym i gospodarczym. O społecznej odpowiedzialności biznesu zaczęło być głośno w latach sześćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, kiedy to oskarżano przedsiębiorców o powodowanie społecznych problemów. Pierwszymi dobrowolnymi kodeksami dobrych praktyk odnoszącymi się do działań przedsiębiorców były tzw. zasady Sullivana, członka zarządu General Motors z 1997 roku. Były one kierowane do amerykańskich przedsiębiorców w Republice Południowej Afryki i zostały przyjęte przez 125 osób. Przyczyniło się to do poprawy warunków pracy społeczności pochodzenia afroamerykańskiego. Zakazywały one dyskryminowania w zatrudnieniu w zakresie warunków pracy i ustalania wysokości wynagrodzenia ze względu na pochodzenie rasowe. Nakazywały również prowadzenie odpowiednich szkoleń dedykowanych pracownikom pochodzenia afrykańskiego oraz zatrudnianie ich również na stanowiskach nadzorczych⁶.

Od CSR 1.0 do CSR 2.0

Społeczna odpowiedzialność biznesu zdomowiła się już ponad 4000 lat temu i wciąż jest praktykowana – z mniejszymi bądź większymi modyfikacjami. Pierwsza koncepcja CSR pojawiła się w drugiej połowie XIX wieku. Jej twórcy ukierunkowali wówczas ruch filantropijny. Na początku lat sześćdziesiątych przełom przyniósł rozwój koncepcji spowodowany dwoma wielkimi ruchami społecznymi: ekologicznym i konsumenckim. W latach siedemdziesiątych pojawiła się pierwsza powszechnie zaakceptowana definicja CSR. Lata osiemdziesiąte przyniosły z kolei wzrost zainteresowania problematyką zarządzania, z głównym naciskiem na higienę pracy i jej bezpieczeństwo. W kolejnym dziesięcioleciu nastąpiła instytucjonalizacja CSR wraz z pojawieniem się nowych standardów. Niestety, mimo licznych prób adaptacji i korzyści płynących z CSR, wprowadzanie koncepcji skutkowało wieloma niepowodzeniami, stąd też próba wycofania systemu. Cytując Wayne’a Vissera: „Znacznie efektywniejsze od myślenia życzeniowego o CSR jako fantastycznym narzędziu do rozwiązywania problemów świata, byłoby dostrzeżenie, czym on jest faktycznie: nieaktualnym, przestarzałym artefaktem, który kiedyś był przydatny, ale którego czas już minął. Musimy pozwolić «staremu CSR» umrzeć z wdziękiem i zapewnić mu godny pochówek. Oddajmy mu, na co zasłu-

6 M. Bernatt, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 23, 24.

guje – pochwałę za wyznaczenie nowych granic odpowiedzialności, udało mu się to osiągnąć w czasach swojej świetności. Zaraz potem jednak, poszukajmy nowej generacji CSR – noworodka, który będzie w stanie kontynuować dzieło”⁷.

Wraz z ciągłym rozwojem cywilizacyjnym oczekiwania interesariuszy uległy zmianom. Pierwotny CSR zaczął zawodzić w kwestiach, w których miał być bezawaryjny. Poniższe tabele zawierają motywy przewodnie poszczególnych odmian koncepcji, skupiając się na ukazaniu istotnych różnic i podobieństw między nimi.

Tabela 7. Podobieństwa między Web 1.0 a CSR 1.0 oraz Web 2.0 a CSR 2.0

CSR 1.0
Jest dla firm sposobem na nawiązanie relacji ze społecznościami, prowadzenie działań filantropijnych i zarządzanie swoim wizerunkiem
Zawiera wiele pionierskich start-upów, takich jak Traidcraft, które później stały się produktem dla międzynarodowych korporacji, takich jak Shell
Posługiwanie się takimi samymi dla wszystkich instytucji standardami, kodami, normami, wytycznymi
CSR 2.0
Zdefiniowane hasłami: „globalne wspólnoty”, „innowacyjne partnerstwa”, „zaangażowanie interesariuszy”
Do nowych narzędzi należą panele interesariuszy, przejrzyste raportowanie i nowa fala przedsiębiorczości społecznej
Dostrzega decentralizację władzy, a także zmiany kontekstowe: z niewielu dużych na wiele małych oraz z wyłączości na wspólnotowość

Źródło: www.wnus.edu.pl/epu/file/article/download/6499.pdf (dostęp: 26.03.2018).

Chcąc „utrzymać przy życiu” koncepcję CSR, należało dokonać rewolucyjnych modyfikacji. Zaczęto skupiać się na nieco innych obszarach niż dotychczasowe, uznawane za najbardziej słuszne. Zmiana rozumowania, a w konsekwencji praktykowania CSR nowej generacji (2.0), opierała się na pięciu podstawowych zasadach:

- zasada 1: budowanie więzi, czyli tworzenie relacji z interesariuszami,
- zasada 2: skalowalność, czyli włączanie systemów informatycznych w przypadku zapotrzebowania na sprzęt,
- zasada 3: reagowanie, czyli włączenie mechanizmów raportowania zasobów intelektualnych,
- zasada 4: dwoistość, czyli elastyczność w systemie zarządzania, odejście od sztywnych schematów,
- zasada 5: kolistość, czyli wspieranie rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego, stawianie na integralność ekologiczną i stabilność finansową.

⁷ www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/ (dostęp: 27.03.2018).

Model CSR 2.0 skupia się przede wszystkim na rozkładzie na obszary oraz proponuje nową interpretację znanych już określeń. Zrewolucjonizowana koncepcja stawia na jednakowym poziomie zrównoważony rozwój i odpowiedzialność. Składowe te mogą być traktowane w oddzielnych kategoriach, jednak istotne jest, aby były postrzegane jako spójna całość, której współgranie obszarów decyduje o osiągnięciu celu istnienia. Rozwój może stanowić cel, natomiast odpowiedzialność – analizę i dokonywanie wyborów, aby ten cel osiągnąć.

Tabela 8. Zmiana zasad CSR

CSR 1.0	CSR 2.0
Paretnalistyczny	Współnotowy
Oparty na ryzyku	Oparty na nagrodzie
Oparty na wyobrażeniu	Oparty na wynikach
Wyspecjalizowany	Zintegrowany
Wystandaryzowany	Zróżnicowany
Marginalny	Działający na dużą skalę
Zachodni	Globalny

Źródło: www.wnus.edu.pl/epu/file/article/download/6499.pdf (dostęp: 26.03.2018).

Tabela 9. Zmiana praktyk CSR

CSR 1.0	CSR 2.0
Rynki premium	Rynki z „podstawy piramidy” (<i>Base of the Pyramid</i>)
Projekty charytatywne	
Indeksy CSR	Przedsiębiorczość społeczna
Działy CSR	Rating CSR
Etyczna konsumpcja	Zachęty CSR
Odpowiedzialność za produkt	Regulowanie opcji do wyboru (<i>Choice Editing</i>)
Cykle raportowania CSR	Umowy na świadczenie usług
Grupy interesariuszy	Ciągły napływ danych CSR
Standardy dotyczące procesów	Standardy dotyczące działań

Źródło: www.wnus.edu.pl/epu/file/article/download/6499.pdf (dostęp: 26.03.2018).

Od CSR 2.0 do wartości wspólnej (Portera i Kramera)

Mimo wzniośle brzmiących założeń i idei, opłacalność CSR z ekonomicznego punktu widzenia stoi pod znakiem zapytania. Aktualnie większość przedsiębiorstw traktuje tę koncepcję jako wytyczną prowadzenia akcji marketin-

gowych. Nie dostrzega szans wynikających z wprowadzenia jej do strategii, ponieważ skupia się w głównej mierze na kwestiach finansowych. Każda organizacja o charakterze *for profit* dąży do maksymalizacji zysków, a wprowadzenie koncepcji może być kosztowne, ale mimo wewnętrznych dylematów presja ze strony otoczenia dotycząca zasadności społecznej odpowiedzialności jest na tyle duża, że firmy decydują się wprowadzać ją w strategię. Od przedsiębiorstw często wymaga się aktywności na różnorodnych płaszczyznach w społeczności. Obecnie CSR stosuje się głównie w celach wizerunkowych.

Z czasem wypracowana została nowa koncepcja wartości wspólnej (ang. CSV – Creating Shared Value), która łączy rozwiązania teoretyczne i praktyczne oraz społeczny i ekonomiczny punkt widzenia strategii. Za twórców tej teorii uznaje się Michaela Portera i Marka Kramera, którzy przedstawili ją na łamach „Harvard Business Review”. Członkowie zarządów, rozważając liczne możliwości, zaczęli zauważać, że cele firmy mogą pokrywać się z celami społecznymi. Dzięki modyfikacji niektórych działań stosowane czynności na rzecz społeczeństwa nie przynoszą strat. Co więcej, mogą stać się bardzo dochodowe. Zgodnie z definicją twórców teorii: „wartość wspólna to strategia i praktyki operacyjne, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, poprawiając jednocześnie warunki bytowe społeczności lokalnych, w otoczeniu których prowadzi ono swoją działalność”⁸.

Istotą CSV jest przeformułowanie strategii biznesu w taki sposób, aby poza poprawą stanu otoczenia swojej działalności wpłynąć również na tworzenie nowej wartości biznesowej. Stosowanie się do zasad CSV wymaga uwzględnienia czterech cech⁹:

- zmiany myślenia i dostrzeżenia przez zarząd zaangażowania społecznego/ekologicznego jako integralnej części strategii biznesowej oraz wyartykułowanie wizji (krystalizacja wizji);
- nadania priorytetów poszczególnym kwestiom społecznym w otoczeniu, istotnym z punktu widzenia istnienia biznesu i otoczenia (rozwój strategii);
- wykorzystania posiadanych i zewnętrznych zasobów oraz kompetencji organizacyjnych i pracowników (realizacja);
- ustalenia mierników wpływu społecznego i biznesowego na skutek podjętych działań oraz, na tej podstawie, ciągłego doskonalenia (faza opracowania i poprawy wyników).

8 M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, January–February 2011, s. 66.

9 www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/tworzenie-wartosci-wspolnej-przyszlosc-odpowiedzialnosci-biznesu/ (dostęp: 26.03.2018).

Idea CSV jest bardzo prosta i możliwe, że to zapewnia skuteczność strategii. Pozwala ona zacząć dostrzegać i wykorzystywać szanse wyłaniające się w otoczeniu. Sukces tej teorii można zaobserwować przez to, jak często zostaje wprowadzana w przedsiębiorstwach. Niestety, wadą jest to, że – tak jak w przypadku CSR – trudno o uzyskanie miarodajnych wyników dotyczących tego, jaki faktycznie wpływ ma ta koncepcja na społeczeństwo.

CSR to moda czy strategia?

Spółeczna odpowiedzialność biznesu to nie tylko pojedyncze działania firmy, ale długofalowa strategia, która może przynieść więcej niż tylko polepszenie wizerunku. CSR daje firmom, które ją stosują, wiele korzyści. W dzisiejszych czasach dla inwestorów istotne są nie tylko dobre wyniki finansowe – bardzo ważne są dobre relacje z otoczeniem i przejrzyste zarządzanie przedsiębiorstwem. Nie tylko inwestorzy przychylniej patrzą na organizację stosującą strategię CSR, konsumenci również w swoich wyborach kierują się zaufaniem do marki, przestrzeganiem przez nią zasad społecznej odpowiedzialności i ogólną reputacją. Dzięki prowadzeniu strategii CSR poprawiają się też stosunki przedsiębiorstwa z lokalnymi władzami, co usprawnia jego funkcjonowanie. Organizacja odpowiedzialna społecznie ma też szanse pozyskać i zatrzymać dobrych pracowników, ponieważ ludzie chcą pracować w miejscu, które cieszy się dobrą opinią i szacunkiem w otoczeniu. Społeczna odpowiedzialność stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Są oni bardziej lojalni i pracują efektywniej, jeżeli wiedzą, że dla przedsiębiorstwa nie liczy się tylko zysk, ale również interesy społeczeństwa, a więc także ich własne. Dzięki temu wzrasta też poziom kultury organizacyjnej i standardy postępowania wobec interesariuszy. Dzięki prowadzeniu strategii CSR firma podnosi również swoją pozycję wobec konkurencji. Dla krajowych przedsiębiorstw podwyższanie standardów CSR może stanowić duży atut na rynku międzynarodowym, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są wyższe¹⁰.

10 www.odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (dostęp: 26.03.2018).

Praktyczny wymiar CSR w klubach sportowych

Rola społecznej odpowiedzialności w klubach sportowych

Współczesne realia klubów sportowych domagają się wartości dodanej, która – przy zaangażowaniu od kilkudziesięciu do nawet kilku miliardów ludzi – pozwala nie tylko na osiągnięcie założonych przez organizacje celów, ale przede wszystkim na zbudowanie trwałej relacji między aktywnymi stronami. Organizacja taka jak klub sportowy jest wyjątkową jednostką do analizy społecznych koncepcji ze względu na liczbę, często zaskakującą, oddanych klubowi interesariuszy, a także z tego powodu, że środowisko sportowe jest szczególnym obszarem badań ze względu na niepowtarzalne wartości. Wspomnianą wcześniej wartość dodaną buduje się między innymi w oparciu o zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności, która sama w sobie zmienia się z czasem. „Nie sprawdziło się dotychczas stosowane podejście do CSR, postrzeganego jako zaangażowanie w projekty, najczęściej społeczne, a oparte głównie na potencjalnych korzyściach wizerunkowych i marketingowych. Coraz ważniejszą rolę zaczyna natomiast odgrywać CSR oparty o silne relacje z interesariuszami. Takie podejście wpisuje się w działalność klubów sportowych i ich tradycyjne, społeczne cele. Koncentracja na CSR daje szansę zbudowania strategii organizacji wokół jej otoczenia społecznego i interesariuszy. W skuteczności podobnych działań kluczowa jest rola inicjatyw z obszaru CSR w strategii organizacji i ich zasięg”¹¹.

Najczęstszymi problemami klubów, które decydują się na wprowadzenie społecznej odpowiedzialności do strategii, jest błędne planowanie oraz niedostateczne zrozumienie założeń samej koncepcji. Inicjatywy CSR z założenia są długookresowe. Przygotowanie do nich oraz wprowadzenie w odpowiednim czasie daje najlepszą efektywność zaplanowanych działań. Pomocne może być wprowadzenie do organizacji zasad, które będą jasno sformułowane i dostępne chociażby dla potencjalnych inwestorów. Poprawa wizerunku przyciąga interesariuszy, którzy mogą osiągać przez to większe korzyści, jak również umacnia relacje, które mogą zaowocować na przestrzeni lat. Działania podjęte przez kluby sportowe w ramach społecznej odpowiedzialności mogą przyczynić się również do wzrostu rozpoznawalności ich marki. W obecnym czasie jest to niezwykle ważne.

W procesie tworzenia dobrego wizerunku i budowania relacji ze społeczeństwem ważna jest również „ściśła współpraca z samorządami i mediami lo-

¹¹ www.sportimpakt.org/odpowiedzialnosci-spoecznej-klubow-sportowych/ (dostęp: 27.03.2018).

kalnymi, które często biorą udział w procesie wyboru uczestników i aktywnie włączają się w realizację programu. Gruntowne podejście do koncepcji CSR w przedsiębiorstwie – w aspekcie realizacji jej poprzez inwestycję i zaangażowanie w sport oraz kojarzenie z wybraną dyscypliną sportową – daje możliwość zabezpieczenia się przed działaniem fasadowym i niepowodzeniem, chociażby na gruncie medialnym, a tym samym zwiększa szansę na akceptację społeczną i uznanie wewnątrz organizacji. Działanie systemowe i strategiczne w obszarze sportu na gruncie lokalnym poprzez wpisanie tych działań w ramy koncepcji CSR daje gwarancję powodzenia”¹².

Przykłady działań CSR w zagranicznych klubach sportowych

Manchester City

Angielski klub Manchester City od 20 lat prowadzi własny program odpowiadający koncepcji społecznej odpowiedzialności.

„Projekty realizowane w ramach «City in the Community» («Klub City w społeczności») przybierają różną formę – od edukacyjnych i zdrowotnych, przez ekologiczne i obywatelskie, po przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu. W ramach promocji zdrowego trybu życia prowadzone są akcje «Active City» («Aktywne miasto») oraz «Smokefree City» («Miasto wolne od dymu papierosowego»). Pierwszy z nich promuje szeroko rozumianą aktywność fizyczną, a drugi zachęca do zerwania z nałogiem tytoniowym. Działania te realizowane są wspólnie z radą miejską i lokalnym funduszem zdrowia. Kolejnym działaniem z zakresu ochrony środowiska jest program promujący recykling oraz ochronę powłoki ozonowej – «Keepyour City green» («Utrzymaj swoje miasto/klub w zieleni»)»¹³.

Projektem, o którym warto jeszcze wspomnieć, jest „OneCity” („Jedno miasto/jeden klub”). Jego idea polega na wykorzystaniu polityki informacyjnej do szerzenia świadomości na temat zróżnicowania kulturowego i religijnego środowiska Manchesteru. Drużyna piłkarska jest przykładem zgranego zespołu, który odrzuca wszystkie różnice między ludźmi. Razem dążą do wyznaczonych celów mimo kontrastów w kolorze skóry, kulturze, pochodzeniu, języku czy wyznaniu. Manchester City został wyróżniony za tę ideę w pro-

12 www.researchgate.net/publication/289349216_Sport_w_strategiach_CSR_przedsiębiorstw_Wybrane_aspekty_komunikacji_z_interesariuszami?enrichId=rgreq-4d985df04c90d7ed05c34b625717d56a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI4OTM0OTIxNjB UzozMtQ1MTY0NmMwOTAwNDhAMTQ1MTk5Nzk3ODAzNg%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf (dostęp: 28.03.2018).

13 www.wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5168157.html (dostęp: 26.03.2018).

gramie „Racial Equality Standard for professional clubs” prowadzonym przez organizację Kick It Out w ramach fundacji walczącej z rasizmem i dyskryminacją na boisku Let’s Kick Racism Out of Football¹⁴.

FC Barcelona

Kolejnym wielkim klubem, który w strategii przyjmuje koncepcję społecznej odpowiedzialności, jest katalońska Barcelona. Klub ma wyjątkowy sposób podejścia do sportu i odpowiedzialności społecznej. Pokazują to wartości widoczne nie tylko na boisku, kiedy oglądamy tę drużynę – Katalończycy w każdej chwili starają się propagować wzorce, w które wierzą, które robią wrażenie i utrwalają się w pamięci, szczególnie najmłodszych kibiców. Fundacja FC Barcelona próbuje kształcić młodych ludzi na całym świecie. „Misją Fundacji FC Barcelona jest pomoc dzieciom i młodzieży z najbardziej wrażliwych obszarów społeczeństwa za pośrednictwem sportu i przekazywania pozytywnych wartości. Fundacja chce przyczynić się do bardziej integracyjnego i równego społeczeństwa, opierając swoją pracę na zaangażowaniu, solidarności, pasji, przywództwie i innowacyjności”¹⁵. „Klub poprzez Fundację FC Barcelony realizuje działania w obszarze CSR, m.in. włączając się w kampanie społeczne, wspierając UNICEF czy walcząc z ubóstwem. Przede wszystkim jednak dzięki specjalnym programom skierowanym do gorzej sytuowanych dzieci i młodzieży – daje im możliwość edukacji i rozwoju; jednym z beneficjentów programu był legendarny piłkarz Leo Messi”¹⁶.

Obecnie FC Barcelona zaangażowana jest również w globalną kampanię społeczną, którą prowadzi firma Beko, sponsor Barcelony. Kampania pod hasłem „Jedź jak mistrz” ma za zadanie promować zdrowe nawyki żywieniowe wśród dzieci. Dziecko występujące w reklamie pochwała wcześniej wspomniane wartości, z dumą patrzy na swoich idoli i prosi dzieci, aby naśladowały swoich bohaterów. Dzięki temu mogą zmienić prognozę, która głosi, że do roku 2025 siedemdziesiąt milionów dzieci na całym świecie będzie cierpieć na otyłość¹⁷.

14 www.kickitout.org/wp-content/uploads/2016/01/Kick-It-Out-Annual-Review-2008-09.pdf (dostęp: 26.03.2018).

15 www.efdn.org/blog/resource/fcbarcelona-foundation-csr-report-2016/ (dostęp: 25.03.2018).

16 www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/spoleczna-odpowiedzialnosc-sportu/ (dostęp: 25.03.2018).

17 www.tv.wirtualnemedia.pl/film/jedz-jak-mistrz-beko-z-fc-barcelona-z-akcja-przeciw-otylosci (dostęp: 28.03.2018).

Borussia Dortmund

Klub Bundesligi jest jedną z dwudziestu czterech organizacji, które entuzjastycznie podjęły inicjatywę niemieckiej ligi futbolowej, będącą częścią inicjatywy „Welcome to Football”. Wykorzystuje ona sport, aby pomóc uchodźcom w integracji z lokalną społecznością. W połączeniu z lokalnym amatorskim klubem TSC Eintracht Dortmund oraz ze środków DFL (Niemieckiej Ligi Futbolowej i Niemieckiej Fundacji Dzieci i Młodzieży) BVB Foundation pomogło stworzyć projekt, który pozwala grupie uchodźców w wieku między 18 a 20 lat we wzięciu udziału w cotygodniowym szkoleniu na stadionie TSC, gdzie otrzymują także darmowy posiłek oraz uczestniczą w lekcji języka niemieckiego. Uczniowie ze społeczności uchodźców uczęszczających do lokalnych szkół są nagradzani za dobre zachowanie rocznym miejscem na kursie, a organizatorzy pomagają także znaleźć im miejsca pracy i miejsca na uniwersytetach¹⁸.

Przykłady działań CSR w polskich klubach sportowych

Legia Warszawa

Najbardziej znany polski klub piłkarski, Legia Warszawa, od kilkunastu lat rozwija projekty z obszaru społecznej odpowiedzialności. W ostatnim czasie stołeczny klub postanowił usystematyzować i uporządkować swoją działalność. W 2015 roku powstała Fundacja Legii Warszawa, której głównym celem jest pomoc rodzinie. Misja fundacji obejmuje „niwelowanie barier i tworzenie warunków do godnego życia, wyrównywanie szans rodzin z różnych środowisk, edukację i dbałość o przyszłość podopiecznych, aktywizację *fizyczną i społeczną* dzieci oraz osób niepełnosprawnych poprzez sport”¹⁹.

Jednym z projektów, który wspomógł osoby niepełnosprawne była akcja „Wszyscy do Wioseł”, organizowana we współpracy z Wodnym Towarzystwem Regatowym. Uczestnicy wzięli udział w dwudziestoczęterogodzinnej charytatywnej sztafecie na ergometrach, której celem było „przepłynięcie” dystansu między Warszawą i Madrytem. Zebrane środki zostały przekazane na organizację zajęć i przystosowanie zakupionych ergometrów do potrzeb osób niepełnosprawnych²⁰.

„Korki z Legią” to program edukacyjny przeznaczony dla maturzystów, pomagający im przygotować się do egzaminów z matematyki i języka polskiego.

18 www.theguardian.com/football/2017/dec/05/borussia-dortmund-refugees-bundesliga-german-football-league (dostęp: 26.03.2018).

19 www.gotowidpomocy.pl/aktualnosci/fundacja-legii-w-efdn/ (dostęp: 26.03.2018).

20 www.przegladsportowy.pl/pilka-nozna/lotto-ekstraklasa/legia-warszawa/legia-warszawa-ma-fundacje-fundacja-legii-dziala-pol-roku/pwnwt1p (dostęp: 26.03.2018).

Dzięki akcji uczniowie warszawskich szkół średnich, będący w trudnej sytuacji materialnej, mogą bezpłatnie uzupełnić potrzebną im wiedzę²¹. Natomiast dla młodszych dzieci fundacja przygotowała program „Lekcje z Legii”, w ramach którego mogą one rozwijać zdolności matematyczne. Wszystkie zajęcia utrzymane są w konwencji piłkarskiej, a poruszane zagadnienia to chociażby geometria na boisku czy tworzenie budżetu klubu piłkarskiego²².

Celem fundacji jest pomoc jak największej liczbie dzieci i młodzieży. Dlatego między innymi opiekuje się ona świetlicami środowiskowymi, których podopieczni „zapraszani są na zajęcia sportowe organizowane przez różne sekcje Legii, na mecze i imprezy okolicznościowe”²³ czy specjalnie organizowane spotkania z zawodnikami. Działania fundacji obejmują także wsparcie wyjazdów wakacyjno-rehabilitacyjnych.

Ponadto Fundacja Legii Warszawa jako pierwsza spośród polskich organizacji dołączyła do międzynarodowego programu European Football for Development Network (EFDN). Jak podkreśla prezes fundacji Anna Mioduska: „Mądre pomaganie wymaga wiedzy oraz wymiany doświadczeń i właśnie po to przystąpiliśmy do tej organizacji. EFDN została stworzona jako platforma wsparcia i dialogu pomiędzy profesjonalnymi europejskimi klubami piłkarskimi, aktywnie zaangażowanymi w działania na rzecz swoich społeczności”²⁴.

Lechia Gdańsk

Podobnie jak stołeczny klub, również Lechia Gdańsk postanowiła działać w bardziej zaplanowany i uporządkowany sposób w kwestiach społecznej odpowiedzialności. W związku z tym w 2017 roku powołała do życia własną fundację. Jej działalność opiera się na czterech filarach: „braterstwie, niesieniu pomocy, wspieraniu edukacji młodzieży, promowaniu zdrowego trybu życia”²⁵.

Przez swoje działania fundacja koncentruje się przede wszystkim na „wspieraniu dobroczynności poprzez udzielanie i wspieranie pomocy społecznej i opieki socjalnej, również dla osób niepełnosprawnych, niesieniu pomocy placówkom wychowawczym, oświatowym i opiekuńczym, a także aktywizowaniu

21 www.legia.com/aktualnosci/korki-z-legia-zajecia-dla-maturzystow-56715 (dostęp: 26.03.2018).

22 www.gotowidopomocy.pl/programy/lekcje-z-legia/ (dostęp: 28.03.2018).

23 www.przegladsportowy.pl/pilka-nozna/lotto-ekstraklasa/legia-warszawa/legia-warszawa-ma-fundacje-fundacja-legii-dziala-pol-roku/pwnwt1p (dostęp: 27.03.2018).

24 www.gotowidopomocy.pl/aktualnosci/fundacja-legii-w-efdn/ (dostęp: 26.03.2018).

25 www.sport.trojmiasto.pl/Lechia-Gdansk-powolala-do-zycia-fundacje-ma-pomagac-potrzebujacym-w-Trojmiescie-i-na-Pomorzu-Lechia-Gdansk-n112911.html (dostęp: 26.03.2018).

wspólnot i społeczności lokalnych”²⁶. Fundacja we współpracy z firmą OSHEE zorganizowała lekcje wychowania fizycznego z piłkarzami Lechii Gdańsk dla podopiecznych pomorskich domów dziecka. Promowały one zdrowy styl życia i zachęcały dzieci do ruchu na świeżym powietrzu. Każda z lekcji poprzedzona została krótkim wykładem na temat tego, jak zdrowo się odżywiać²⁷.

Fundacja podejmuje się wielu akcji wraz z innymi organizacjami charytatywnymi, które są jej partnerami. Jednym z nich jest Stowarzyszenie Piękne Anioły, z którym przeprowadzono „Akcję REMONT”. Jej celem była pomoc najbardziej potrzebującym dziecięcym kibicom klubu i odnowienie ich domu²⁸. Innym przykładem był zakup sześciu nowych samochodów dla Fundacji Hospicjum Pomorze Dzieciom. Dzięki nim możliwe stało się otoczenie domową opieką chorych dzieci i młodzieży mieszkających z dala od miasta²⁹.

Wartą odnotowania akcją, mimo że niezwiązaną bezpośrednio z fundacją, jest program prozdrowotny „Ekstra FAN”, zorganizowany przez Lechię Gdańsk we współpracy ze Stadionem Energa Gdańsk i Gdańskim Ośrodkiem Promocji Zdrowia. Przeznaczony jest dla mężczyzn ze wskaźnikiem BMI powyżej 28, w przedziale wiekowym 35–60 lat, którzy pragną zmienić swój styl życia i odżywiania na zdrowszy. Celem programu jest „szerzenie w społeczeństwie świadomości o dobroczynnym wpływie sportu na różne aspekty życia”³⁰. Akcja trwała 12 miesięcy, przewidywała zajęcia sportowe, spotkania z dietetykiem i psychologiem. Ponadto przez 3 miesiące uczestnicy brali udział w treningach na stadionie Energa Gdańsk, które prowadzili trenerzy Akademii Lechii Gdańsk, co stanowiło dodatkową motywację do stałej zmiany nawyków. Do tej pory odbyły się dwie edycje „Ekstra FAN”.

Lech Poznań

Społeczną odpowiedzialność w swojej strategii działania uwzględnia również Lech Poznań. Szczegółowo przedstawione zostało to w tabeli 4. Wśród strategicznych założeń działalności „Kolejorza” znajduje się dbałość o zdrowie i aktywność mieszkańców Wielkopolski, szczególnie tych najmłodszych. W związku z tym organizuje wiele akcji mających na celu promocję zdrowego trybu życia i upowszechnienie aktywności fizycznej. Swoje działania stara się kierować przede wszystkim do lokalnej społeczności. Pielęgnuje tradycję

26 www.niezalezna.pl/98888-fundacja-lechii-pomoze-potrzebujacym (dostęp: 26.03.2018).

27 www.fundacjalg.pl/lekcja-wf-u/ (dostęp: 27.03.2018).

28 www.fundacjalg.pl/fundacja-kibicom-akcja-remont/ (dostęp: 27.03.2018).

29 www.fundacjalg.pl/kindertraume/ (dostęp: 27.03.2018).

30 www.lechia.pl/aktualnosci/rusza-trzecia-edycja-projektu-ekstra-fan-11334 (dostęp: 27.03.2018).

i na każdym kroku podkreśla, jak istotna jest pamięć o najważniejszych wydarzeniach związanych z regionem, byłych piłkarzach, przedstawicielach klubu i kibicach.

Przez angażowanie ludzi w swoje projekty klub buduje społeczność, dla której skarbem i wspólnym dobrem całego regionu jest Lech Poznań. Wszelkie podejmowane działania mają na celu wzmacnianie poczucia zaangażowania i przynależności kibiców do „wielkiej rodziny Kolejorza”³¹.

Tabela 10. CSR w klubie piłkarskim Lech Poznań

Obszar działania	Projekty, inicjatywy i aktywności
Dbałość o zdrowie i aktywność fizyczną dzieci i młodzieży	– „Lech Poznań Football Academy” (szkolenia piłkarskie dzieci od 4. do 13. roku życia) – „Lech na Landach” – „Kolejorz gra z Klasą” – „Lech na Zimę” – „Lech Cup” – „500 kalorii za 500 kalorii” – „Drużyna biegowa Kolejorza” – „Dzień Dziecka na INEA Stadionie”
Promowanie i upowszechnianie pozytywnych wzorców kibicowania	– „Kibicuj z Klasą” (wcześniej „Gimnazjaliści na Kolejorz”) – Sektor rodzinny – „Wierny Kibic Kolejorza” – „Dziecięca Eskorta”
Podnoszenie komfortu kibicowania przez ułatwienia dostępu	– „Lech Bez Barrier” – Nowoczesny portal sprzedaży biletów – Mobilna aplikacja sprzedaży biletów – Stewarding – służby informacyjne INEA Stadionu – Nowe oznakowanie INEA Stadionu
Pielęgnacja pamięci o historii klubu i wzmacnianie poczucia tożsamości społecznej	– Rocznica powstania Lecha Poznań, np. „#95Lech” – „Lokomotywa” – Udział w obchodach rocznicowych Poznańskiego Czerwca '56 – Udział w obchodach rocznicowych Powstania Wielkopolskiego – „#1Klub1000Historii”
Utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem	– Spotkania z kibicami – Twittup – Bezpośredni kontakt z klubem za pośrednictwem mediów społecznościowych (FB, IS, TT) – Nowa oficjalna strona internetowa klubu, newsletter – Aplikacja mobilna Lech Mobile – Kontakt z posiadaczami kartów za pośrednictwem SMS-ów – Współpraca z mediami lokalnymi i centralnymi – Prezentacje drużyny

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej klubowej prezentacji „Lech Razem – CSR”, www.issuu.com/kkslech/docs/lech_csr_lofi (dostęp: 27.03.2018).

31 www.issuu.com/kkslech/docs/lech_csr_lofi (dostęp: 27.03.2018).

Porównanie działań w zagranicznych i polskich klubach (poziom rozwoju CSR)

Zagraniczne kluby piłkarskie w znacznie większym stopniu niż polskie zwracają uwagę na CSR i to, jak istotnym narzędziem jest w przypadku długofalowej (i nie tylko) strategii działalności organizacji. Kadra zarządzająca dużo lepiej rozumie, czym właściwie jest społeczna odpowiedzialność, co nadal stanowi problem dla przedstawicieli wielu organizacji krajowych. W Polsce CSR dalej często zdaje się być postrzegany zaledwie jako pojedyncze inicjatywy, chociażby na polu charytatywnym. W mniemaniu kadry zarządzającej polskich klubów działania z obszaru społecznej odpowiedzialności są po prostu akcjami marketingowymi, niewnoszącymi dodatkowej wartości³².

Wszystko zaczyna się od tego, że kluby nie potrafią właściwie zaplanować i wprowadzić w życie koncepcji społecznej odpowiedzialności. Nie rozumieją też zwykle, do kogo powinna być ona kierowana, gdyż nawet dobrze nie znają swoich grup interesu. Klub piłkarski ma specyficznych interesariuszy, dla których społeczna odpowiedzialność stanowi dodatkową wartość. Fani-klienci, dzięki właściwie prowadzonej przez klub strategii, tworzą społeczność zaangażowaną, która nie odwróci się od klubu nawet w przypadku problemów z prezentowaną na boisku formą zespołu. Poza tym sponsorzy chętniej angażują się we wszelkie możliwości współpracy, bo społeczna odpowiedzialność sprawia, że kluby są bardziej godne zaufania i taki sam staje się dany sponsor. Innym interesariuszem, zwłaszcza w naszym kraju, który przychylnie odnosi się do działań na rzecz lokalnej społeczności są władze lokalne³³.

W Polsce klubami, które mają najbardziej rozwinięte działania w obszarze CSR, są tak naprawdę kluby w najlepszej kondycji finansowej. Społeczna odpowiedzialność często postrzegana jest w Polsce tylko jako koszt, kluby tak naprawdę nie rozumieją, ile mogą zyskać i jaką szansę mogłoby to stanowić w budowaniu stabilnej pozycji wśród interesariuszy, a także na tle konkurencji.

Podstawą w budowaniu zrównoważonych organizacji sportowych jest strategia oparta na CSR, a jej założenia skupiają się na interesariuszach. Wówczas, bez względu na wyniki sportowe, organizacje są w stanie bez przeszkód realizować cele społeczne czy ekonomiczne³⁴. Bardzo dobrze opanowały to „topowe” kluby piłkarskie na świecie. Natomiast w Polsce nadal jest wie-

32 P. Kuźbik, *Strategie społecznej odpowiedzialności szansą rozwoju klubów piłkarskich w Polsce*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 229.

33 www.sportimpakt.org/odpowiedzialnosci-spoecznej-klubow-sportowych/ (dostęp: 28.03.2018).

34 *Ibidem*.

le do zrobienia w tym obszarze. Wymienione polskie kluby, czyli Legia Warszawa, Lech Poznań i Lechia Gdańsk, stanowią pozytywne wzorce na krajowym „podwórku”. Choć te działania nadal nie są idealne, kluby coraz częściej dostrzegają, jak ważny jest to aspekt i starają się poprawiać w tym zakresie. Postępująca profesjonalizacja krajowego sportu pozwala sądzić, że wkrótce i u nas społeczna odpowiedzialność klubów sportowych stanie się normą, a nie wyjątkiem.

Zakończenie

Sport jest niezwykle obszarem działalności nie tylko ze względu na nieprawdopodobne emocje i czasem miliardową grupę interesariuszy, ale również ze względu na specyfikę działania w organizacjach sportowych. Dzisiejsze czasy wymuszają na organizacjach systematyczne zmiany, jeśli chcą one rozwijać się wraz z postępem cywilizacyjnym. Wszystkie działania, które mogą w jakimś stopniu zagwarantować ten rozwój oraz przewagę na tle konkurencji, są wprowadzane w strategię organizacji. Kluby sportowe – jako jedna z podstawowych jednostek organizacji sportowych – często aktualizują swoją strategię, szczególnie pod względem społecznym. Obecnie ważną rolę pełnią również interesariusze, którzy w dużym stopniu wpływają na działalność i funkcjonowanie jednostki organizacyjnej. Począwszy od kibiców, aż po sponsorów – wszyscy mają swój wkład w życie klubu sportowego.

Społeczeństwo jest jednym z ważniejszych elementów otoczenia, dlatego organizacje poczuwają się do odpowiedzialności wobec niego. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która przedstawia zasady dobra wspólnoty. Na przestrzeni czasu koncepcja ta przeszła ewolucję – od początkowej CSR 1.0, przez CSR w wersji 2.0, aż po CSV, czyli koncepcję tworzenia wartości wspólnej. Najnowsze rozwiązanie łączy perspektywę rozwoju z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia. Każda ze strategii społecznej odpowiedzialności jest strategią długofalową, przynoszącą wiele korzyści. Organizacje w tych czasach nie stawiają już tylko na zysk finansowy, ale też na dobre relacje z otoczeniem.

Kluby sportowe, rozumiejąc znaczenie społeczeństwa w otoczeniu organizacji, coraz częściej decydują się na wprowadzenie koncepcji społecznej odpowiedzialności w strategię. „Dla organizacji sportowych CSR jako strategia działań firm jest szansą na rozwój. Firmy rozpoznają na przykład ograniczenia prostych relacji sponsoringowych i szukają możliwości na trwalsze i efektywniejsze z perspektywy biznesowej zaangażowanie, choćby w lokalnej społecz-

ności. By skorzystać z tej szansy, niezbędna jest jednak proaktywna postawa organizacji sportowych w szukaniu partnerstw z biznesem”³⁵. Zmiana w strategiach, kładąca nacisk na społeczną odpowiedzialność, jest zauważalna zarówno w zagranicznych, jak i polskich klubach. Głównym problemem nadal pozostaje niepełne zrozumienie samej idei wprowadzenia CSR do strategii, jak również błędy w jej planowaniu, wprowadzeniu i kierowaniu do odbiorców. Prawidłowo zastosowaną koncepcję społecznej odpowiedzialności możemy już zauważyć w wiodących klubach sportowych z zagranicy. Możemy ją obserwować również w wiodących klubach polskich, które mają odpowiednie możliwości finansowe, natomiast nadal wiele jest do zrobienia w tym aspekcie.

Każde działanie zmierzające do wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności w strategię organizacji jest krokiem w dobrą stronę. Rosnąca świadomość daje poczucie nadziei na lepsze relacje z otoczeniem, a wzrost profesjonalizacji w sporcie pozwala sądzić, że z czasem społeczna odpowiedzialność klubów sportowych będzie standardem.

Bibliografia

- Bernatt M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Wymiar konstytucyjny i międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Kuźbik P., *Strategie społecznej odpowiedzialności szansą rozwoju klubów piłkarskich w Polsce*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 156.
- Perechuda K., *Metodologia restrukturyzacji klubu sportowego*, „Człowiek i Ruch” 2000, nr 2.
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, January–February 2011.
- Sznajder A., *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- www.businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/czym-jest-csr/bqmm0w5 (dostęp: 26.03.2018).
- www.efdn.org/blog/resource/fcbarcelona-foundation-csr-report-2016/ (dostęp: 25.03.2018).
- www.epainfo.pl/filmy-jubileuszowe/ (dostęp: 26.03.2018).
- www.fundacjaig.pl/fundacja-kibicom-akcja-remont/ (dostęp: 27.03.2018).
- www.fundacjaig.pl/kindertraume/ (dostęp: 27.03.2018).
- www.fundacjaig.pl/lekcja-wf-u/ (dostęp: 27.03.2018).
- www.gotowidpomocy.pl/aktualnosci/fundacja-legii-w-efdn/ (dostęp: 26.03.2018).
- www.gotowidpomocy.pl/programy/lekcje-z-legia/ (dostęp: 28.03.2018).
- www.issuu.com/kkslech/docs/lech_csr_lofi (dostęp: 27.03.2018).
- www.kickitout.org/wp-content/uploads/2016/01/Kick-It-Out-Annual-Review-2008-09.pdf (dostęp: 26.03.2018).
- www.lechia.pl/aktualnosci/rusza-trzecia-edycja-projektu-ekstra-fan-11334 (dostęp: 27.03.2018).
- 35 www.sportimpakt.org/csr-w-sporcie-w-polsce/ (dostęp: 28.03.2018).

- www.legia.com/aktualnosci/korki-z-legia-zajecia-dla-maturzystow-56715 (dostęp: 26.03.2018).
- www.niezalezna.pl/98888-fundacja-lechii-pomoze-potrzebujacym (dostęp: 26.03.2018).
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/csr-2-0-ewolucja-i-rewolucja-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/ (dostęp: 27.03.2018).
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/spoleczna-odpowiedzialnosc-sportu/ (dostęp: 25.03.2018).
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/tworzenie-wartosci-wspolnej-przyszlosc-odpowiedzialnosci-biznesu/ (dostęp: 26.03.2018).
- www.odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/ (dostęp: 26.03.2018).
- www.poradnik.ngo.pl/organizacje-sportowe (dostęp: 26.03.2018).
- www.przegladsportowy.pl/pilka-nozna/lotto-ekstraklasa/legia-warszawa/legia-warszawa-ma-fundacje-fundacja-legii-dziala-pol-roku/pwnwt1p (dostęp: 26.03.2018).
- www.researchgate.net/publication/289349216_Sport_w_strategiach_CSR_przedsiębiorstw_Wybrane_aspekty_komunikacji_z_interesariuszami?enrichId=rgreq-4d985df04c90d7ed05c34b625717d56a-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI4OTM0OTIxNjBUozMTQ1MTY0NzMwOTAwNDhAMTQ1MTk5Nzk-3ODAZNg%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf (dostęp: 28.03.2018).
- www.sport.trojmiasto.pl/Lechia-Gdansk-powolala-do-zycia-fundacje-ma-pomagac-potrzebujacym-w-Trojmieście-i-na-Pomorzu-Lechia-Gdansk-n112911.html (dostęp: 26.03.2018).
- www.sportimpakt.org/csr-w-sporcie-w-polsce/ (dostęp: 28.03.2018).
- www.sportimpakt.org/odpowiedzialnosci-spolecznej-klubow-sportowych/ (dostęp: 27.03.2018).
- www.theguardian.com/football/2017/dec/05/borussia-dortmund-refugees-bundesliga-german-football-league (dostęp: 26.03.2018).
- www.tv.wirtualnemedia.pl/film/jedz-jak-mistrz-beko-z-fc-barcelona-z-akcja-przeciw-otylosci (dostęp: 28.03.2018).
- www.wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5168157.html (dostęp: 26.03.2018).
- www.wnws.edu.pl/epu/file/article/download/6499.pdf (dostęp: 26.03.2018).

Część III

Wybrane aspekty rozwoju współczesnych organizacji

Rola i przebieg procesu komunikacji w organizacjach

Wprowadzenie

Komunikowanie się to podstawowa, istniejąca od początku świata forma wymiany informacji wśród wszystkich organizmów, a także najstarszy znany proces społeczny. Na jego drodze pojawia się wiele barier, które – w zależności od siły oddziaływania – mogą ten proces uniemożliwić lub go zakłócić (szumy). Artykuł przedstawia proces komunikacji, a także formy, jakie przybiera on w relacjach w organizacji. Celem głównym opracowania jest wskazanie znaczenia komunikacji w organizacjach oraz wyjaśnienie jej mechanizmów na wybranych przykładach. Materiał został przygotowany w oparciu o metodę obserwacyjną i statystyczną podanych przykładów organizacji.

Definiowanie komunikacji

Komunikacja to proces porozumiewania się jednostek, opierający się na wzajemnym przekazywaniu sobie informacji, uczuć i idei. Ma na celu porozumienie się z drugą osobą i wpłynięcie na świadomość oraz zmianę czyichś przekonań. Jest niezwykle istotnym elementem rozwoju nie tylko samej jednostki, lecz całych ich grup – organizacji. Efektywnie przeprowadzona pozwala skonfrontować pomysły, wymienić myśli, a także udzielić reprimendy. Jest to proces społeczny (interakcyjny), ponieważ zachodzi między przynajmniej dwoma osobnikami wzajemnie oddziałującymi na siebie. Mimo że przebieg porozumiewania się wydaje się być prosty i oczywisty, po głębszej analizie jego mechanizmów okazuje się jak bardzo jest złożony. Cały proces wymaga dużej koncentracji, umiejętności prawidłowego odczytania zarówno znaków werbalnych, jak i niewerbalnych oraz szybkiego reagowania na wysyłane bodźce. Cechuje go również ciągłość – komunikacja odbywa się przez całe życie jednostek, z różnymi osobami i grupami, na wielu płaszczyznach. Charakteryzuje się także dynamicznością i kreatywnością, ponieważ każdy uczestnik na swój własny sposób nadaje, przyswaja i interpretuje przekazane

wiadomości. Nieuchronność i niezbędność procesu porozumiewania się powoduje konieczność lepszego zrozumienia jego mechanizmów.

Funkcjonowanie komunikacji w procesie zarządzania

Komunikacja ma duże znaczenie w procesie zarządzania organizacją. Wpływa na jego poszczególne aspekty: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę, umożliwiając skuteczne prowadzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Planowanie polega na określaniu celów organizacji i uzgadnianiu, jak można je osiągnąć. Przebieg przepływu informacji ma szczególne znaczenie w początkowej fazie zarządzania instytucją. Wymaga dokładnych komunikatów ze strony nadawcy i pełnej koncentracji na nich ze strony odbiorcy. Ważne jest, aby informacje były odpowiednio dostosowywane do indywidualnej percepcji uczestników.

Organizowanie ma na celu grupowanie zadań między pracownikami i ustalanie strategii działania. Tok odpowiedniego porozumiewania się jest istotny przy dobieraniu personelu oraz przypisywaniu mu określonych czynności. Skuteczny proces komunikacji pozwala na rozpoznanie i wydobywanie potencjału pracowników oraz stworzenie z nimi więzi będącej fundamentem efektywnej pracy.

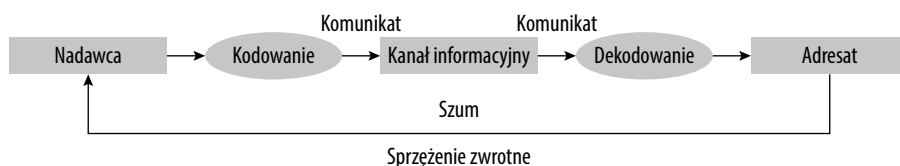
Motywowanie pracowników ściśle wiąże się z przewodzeniem im, oznaczającym kierowanie wszystkimi członkami zespołu, budowanie wzajemnej współpracy i rozstrzyganie sporów między nimi. Ten aspekt zarządzania mocno akcentuje dwukierunkowość procesu komunikacji. Od przełożonego wymagane są nie tylko umiejętności retoryczne, ale także uważnego słuchania i empatii.

Kontrola w organizacji opiera się na czuwaniu nad postępami w realizowaniu określonych celów. Kierownictwo nie tylko musi obserwować postępy, ale także wydawać odpowiednie polecenia i instrukcje, tak aby nie obniżyć nastrojów w zespole.

Istota kodowania i dekodowania informacji

Proces komunikacji składa się z pięciu elementów: nadawcy, komunikatu, kanału, przez który jest nadana wiadomość, odbiorcy i sprzężenia zwrotnego (odpowiedzi odbiorcy na komunikat). Porozumienie rozpoczyna nadawca –

od niego wychodzi inicjatywa przekazania wiadomości. Przebieg formułowania i nadawania informacji przez nadawcę, a następnie przekształcenie treści w symbole nazywa się kodowaniem. Jednostka musi wyrazić swój komunikat w taki sposób, aby odbiorca był w stanie poprawnie go odczytać i zinterpretować. Od tego zależy efektywność procesu komunikacji. Natomiast od kanału zależy, w jaki sposób informacja dotrze do odbiorcy, aby mógł on ją odkodować. Odkodowanie polega na odczytaniu wiadomości przez odbiorcę i na jej interpretacji. Następnie adresat wysyła do nadawcy odpowiedź zwrotną, którą ten musi odebrać. Może to zrobić tym samym kanałem informacyjnym lub stworzyć nowy, który będzie odpowiadał jego sposobowi zrozumienia komunikatu. Podczas przebiegu porozumiewania powinno się zwrócić uwagę na występowanie różnego rodzaju szumów mogących zniekształcić lub blokować nadawane komunikaty. Należy być świadomym tego zjawiska i jego oddziaływania na rozmówcę. Najlepszym rozwiązaniem problemu będzie próba eliminacji zakłóceń. Jak już wspomniano, prawidłowa komunikacja zakłada dwukierunkowość procesu. Jednak może dojść do sytuacji, w której następuje jego zaburzenie i powstaje komunikacja jednostronna. Ma to miejsce, gdy odbiorca nie wysyła do nadawcy sprzężenia zwrotnego i nadawca nie jest świadomy, jak dana jednostka zareagowała na informację, albo gdy nadawca nie jest zainteresowany odpowiedzią odbiorcy i nie przyjmuje komunikatu do wiadomości.



Rysunek 18. Przepływ komunikatu

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych w artykule.

Charakterystyka komunikacji werbalnej i niewerbalnej

Komunikacja może przybierać dwie formy: komunikacji werbalnej i komunikacji niewerbalnej.

Komunikacja werbalna polega na przekazywaniu informacji wyłącznie za pośrednictwem mowy. Najważniejszą rolę w tym sposobie porozumiewania się odgrywają akcent i modulowanie głosu oraz płynność mowy. Odbiorca może zwracać także uwagę na zawartość wypowiedzi, czyli bogactwo języko-

we, oraz występowanie iloczasu, czyli zjawiska polegającego na różnicowaniu czasu wypowiedzania danego słowa. Te czynniki decydują, jak zostanie odebrany komunikat i postawa względem omawianej sprawy oraz adresata¹.

Komunikacja niewerbalna zwykle towarzyszy formie werbalnej. Komunikatory tego typu są bardziej niejednoznaczne i stanowią uzupełnienie wypowiedzi nadawcy. W zakres komunikatorów niewerbalnych wchodzi²:

- mimika twarzy – odbiorca, słuchając nadawcy, skupia się na wyrazie jego twarzy; największą rolę odgrywa tu kontakt wzrokowy świadczący o prawdomówności rozmówcy; powinien on trwać około 60% czasu rozmowy, ale nie może być utrzymywany nieustannie przez więcej niż 10 sekund, żeby nie krępować nadawcy; zaleca się, aby nadawca i odbiorca traktowali się w sposób partnerski, równomiernie operując wzrokiem;
- gestykulacja i postawa ciała – są źródłem informacji o podejściu jednostek do omawianego tematu i stosunku do wypowiedzi drugiej osoby; rozmówca mimowolnie zaszkladkuje niektóre zachowania jako pozytywne, a inne odbierze zniechęcająco do dalszego prowadzenia dyskusji; uśmiech, otwarte dłonie i niemarszczenie czoła to znak, że osoba jest otwarta na propozycje nadawcy; żywa gestykulacja i pochylanie się ku drugiej osobie są wyrazem zaangażowania w rozmowę; nieskrzyżowane ramiona, lekkie pochylanie głowy w bok i spokojny głos świadczą o zrównoważonej postawie jednostki, skłaniają rozmówcę do dalszego mówienia; natomiast brak utrzymywania kontaktu wzrokowego i nerwowe ruchy sygnalizują postawę defensywną, zniechęcają nadawcę do komunikowania się z odbiorcą; podobny efekt osiąga się przez ironiczny uśmiech, uporczywe spojrzenie i podnoszenie brwi oznaczające wyniosłość drugiej osoby; jeśli danej osobie zależy na przeprowadzeniu konstruktywnej dyskusji, znaczną uwagę powinna przywiązywać do swoich reakcji i postawy;
- przestrzeń otaczająca rozmówców – podczas rozpoczynania procesu komunikacji nadawca wiadomości powinien pamiętać o zachowaniu odpowiedniej odległości w stosunku do swojego odbiorcy; istnieją psychologiczne granice, których należy się trzymać, żeby nie zrazić do siebie drugiej osoby; utrzymywana odległość powinna wyznaczać stopień

1 E. Bożek, *Komunikacja interpersonalna*, 2013, <http://wiecjestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna> (dostęp: 25.03.2018).

2 K. Górniak, *Warsztaty pracy doradcy zawodowego – komunikacja*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, http://62.129.220.252/poradnik_gci/5_zeszyty_informacyjno_metodyczne/zeszyt_29.pdf (dostęp: 25.03.2018).

zażyłości rozmówców – im nadawca ma bliższy kontakt z daną osobą, tym mniejszy dystans można zachować; należy jednak uważać, aby nie przekroczyć granicy strefy intymności partnera, aby go nie zdominować; ponadto ważna jest także aranżacja przestrzeni, w której znajdują się rozmówcy; należy wybrać miejsce ciche i spokojne, aby nic nie dekoncentrowało nadawcy i odbiorcy komunikatu; żadna ze stron nie powinna górować nad drugą – wskazane jest ulokowanie osób na tej samej wysokości; taka komfortowa sytuacja sprzyja nawiązywaniu kontaktu i dojściu do porozumienia.

Analiza kierunków komunikacji

Ze względu na kierunek przesyłania danych komunikatów wyróżnić można komunikację pionową, poziomą oraz ukośną.

Komunikację pionową dzieli się na dwa rodzaje: z góry na dół i z dołu w górę. Komunikacja w górę oznacza transfer informacji od podwładnych do menadżerów zajmujących nadrzędne stanowiska w danej firmie. Jest ona również postrzegana jako forma sprzężenia zwrotnego na komunikaty i polecenia wydawane przez przełożonych. Ten wariant niesie ze sobą jednak ryzyko, iż pracownicy niższych szczebli nie będą wyrażali własnych opinii i spostrzeżeń, lecz takie, które w ich mniemaniu będą akceptowalne przez kierowników wyższych szczebli (obawa przed zwolnieniem)³.

Komunikacja w dół oznacza formułowanie komunikatów na wyższym szczeblu, a następnie przekazywanie ich na niższe stopnie organizacji. Jest to jeden z najczęściej spotykanych kierunków komunikacji w organizacjach, ponieważ wiąże się z informowaniem o celach i zadaniach, pouczeniem, przedstawianiem oczekiwań wobec pracowników i ich ocen.

Menadżer na stopniu centralnym w układzie wertykalnym poddawany jest obu rodzajom komunikacji pionowej. Przykładowo: w organizacji sportowej, takiej jak klub piłkarski klasy światowej, menadżer drużyny zarządza grupą piłkarzy i asystentów, z którymi dokonuje komunikacji w dół, gdyż to on wydaje polecenia i kieruje działaniami swojej grupy. Zbiera on także raporty oraz informacje zwrotne dotyczące funkcjonowania grupy, jej poszczególnych członków (piłkarzy, pracowników klubu) i elementów (stanu technicznego murawy, formy dojazdu na mecz). Ten sam menadżer na tym samym stopniu w układzie wertykalnym musi również odpowiadać za komunikację w górę,

³ B. Kilijańska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie – rodzaje sieci i kierunki porozumiewania się*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2014, s. 4–5.

gdyż jako kierownik niższego szczebla jest zobowiązany do składania raportów przed zarządem z osiągniętych rezultatów i postępu z realizacji celów, które wcześniej zostały mu postawione. Może także przekazywać zarządowi swoje spostrzeżenia, prośby lub zażalenia w postaci informacji zwrotnej⁴.

Drugim wyróżnionym kierunkiem transferu informacji jest komunikacja pozioma. Występuje ona między uczestnikami znajdującymi się na równorzędnych stanowiskach w danej organizacji. Ta forma ma służyć koordynacji działań między komórkami, oszczędności czasu, nawiązywaniu kooperacji i podtrzymaniu pozytywnych relacji przez menadżerów lub grupy z pozostałymi menadżerami i grupami⁵. Istnieją jednak pewne ograniczenia, które – według Ronalda Adlera – mogą zakłócić lub nawet uniemożliwić komunikację. Są to: rywalizacja między menadżerami lub grupami, dysproporcje i bariery w poziomie wiedzy i uprawnień, przerost informacji, deficyt czasu oraz ograniczenia fizyczne, na przykład zakłócenia w wideokonferencji spowodowane złą pogodą lub odległość przestrzenna⁶.

Ostatnią formą komunikacji jest komunikacja o charakterze ukośnym. Dotyczy ona pracowników znajdujących się na różnych szczeblach, które nie są ze sobą połączone, nie przebiega ona też zgodnie z liniami podporządkowania. Według profesora Henryka Mruka: „Komunikowanie ukośne jest zbliżone do komunikowania poziomego, z tą różnicą, iż nie dotyczy osób znajdujących się na podobnych stanowiskach”⁷. Ten wariant jest jednak stosunkowo rzadko wykorzystywany w organizacjach, aczkolwiek występuje w momencie, kiedy pracownicy z różnych szczebli organizacji tworzą grono kolegów.

Problem komunikacji w zarządzaniu grupą

W nowoczesnym zarządzaniu odchodzi się od Weberowskiej hierarchizacji firm czy też urzędów, a stawia się na decentralizację zadań i tworzenie małych grup specjalizujących się w danej dziedzinie lub powoływanych w celu wykonania określonych projektów.

Rola nowoczesnych menadżerów polega na tym, żeby określić zadania członków działających w grupie przez właściwe dostosowanie ich umiejęt-

4 A. Ferguson, M. Moritz, *Leading*, Hachette Books, Manchester 2015, s. 181–200.

5 J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999, s. 33–34.

6 R.B. Adler, *Communicating at Work*, Ballantine Books, New York 1986, s. 33–34.

7 H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 215.

ności i predyspozycji. Ich zadaniem jest także odpowiednie określenie swojej pozycji w tej grupie. Pierwszym z możliwych wyborów jest bycie przywódcą, który – dzięki specyficznym cechom osobowości (oddziaływanie autorytetu osobistego) lub swojej pozycji w danej organizacji (autorytet instytucjonalny narzucający innym swoje przekonania) – przejmuje inicjatywę, zarządza i spaja działalność grupy oraz podejmuje decyzje w jej imieniu jako jej zwierzchnik. Nowoczesny menadżer może jeszcze wybrać drogę lidera, który swoją pozycję opiera na budowaniu relacji z innymi uczestnikami oraz komunikowaniu się z osobami, których udział jest kluczowy w realizacji wyznaczonych zadań, a także na budowaniu sieci wewnętrznych relacji między pozostałymi grupami w tej samej lub innej organizacji. Decyzje w grupie prowadzonej przez lidera są wyłaniane w drodze dyskusji, konsultacji lub głosowania, a sam lider nie narzuca swoich pomysłów, tylko poddaje się demokratycznym procesom zachodzącym w zespole⁸.

Jednakże obu typom kierowników zależy na osiągnięciu sukcesu swojej grupy. Aby miało to miejsce, muszą zadbać, by odpowiednie informacje pojawiły się w odpowiednim momencie u odpowiedniej osoby, tak aby zachować prawidłowy obieg informacji w zespole⁹. Kluczowymi czynnikami sukcesu w komunikacji z zespołem są: rozpoznawanie potrzeb porozumiewania się w zespole, czas wymiany informacji oraz zrozumiałość treści komunikatów wysyłanych przez zespół.

Dana organizacja może jednak sama ustalić, w jaki sposób ma przebiegać system koordynacji w ramach własnej działalności. Najczęściej organizacje korzystają z trzech podstawowych typów koordynacji: wzajemnego dostosowania (głównie w organizacjach liczących do 12 osób), nadzoru bezpośredniego (głównie w organizacjach liczących od 12 do 50 osób) i standaryzacji (głównie w organizacjach liczących powyżej 50 osób). Jednak w dzisiejszych czasach, w których zachodzi wiele zmian na różnych płaszczyznach, spowodowanych na przykład dynamicznym rozwojem technologii (branża informatyczna) lub ukierunkowaniem na nowe cele i zyski (organizacje sportowe), organizacje korzystają z więcej niż jednej metody koordynacji, a niejednokrotnie tworzą własne, mieszając podstawowe style¹⁰.

8 M. Herman, *Elementy przywództwa*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo* 2, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998, s. 297–313.

9 https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2014_zarzadzanie_zespolem.pdf (dostęp: 22.03.2018).

10 Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 67–69.

Przebieg komunikacji jednokierunkowej i dwukierunkowej między jednostkami

Komunikacja dwustronna zachodzi w obu kierunkach między nadawcą a adresatem, gdy następuje reakcja na komunikat lub sprzężenie zwrotne. Jest ona synchroniczna (natychmiastowa wymiana informacji) lub asynchroniczna (informacje są wymieniane z czasowym opóźnieniem). Ta forma przekazu zyskała największą popularność w sferze publicznej dzięki rozpowszechnieniu internetu (w którym każda informacja może zostać poddana komentarzowi), choć występowała już wcześniej, na przykład w polityce podczas czytania projektów ustaw lub przeprowadzania referendum.

W komunikacji jednostronnej nie występuje sprzężenie zwrotne. Choć na pozór ta forma wydaje się bardziej efektywna w biznesie, ponieważ jest prostsza i umożliwia zaoszczędzenie czasu, to nie pozwala osobie nadającej (np. menadżerowi) na skontrolowanie, czy wiadomość została odebrana albo czy została odebrana prawidłowo, gdyż pozbawiona jest feedbacku. Najczęściej wykorzystuje się ją w telewizji, prasie i radio.

W komunikacji symetrycznej rola nadawcy i adresata są porównywalne i zamienne, ponieważ istnieje możliwość wyboru oraz zamiany ról. W tej formie zachodzą interakcje i komunikacja interpersonalna.

Komunikacja asymetryczna działa w sposób zupełnie przeciwny do komunikacji symetrycznej, gdyż role uczestników są szczegółowo określone i nie ma możliwości ich zamiany, a oddziaływanie na przekaz jest praktycznie niemożliwe¹¹.

Komunikacja formalna występuje w stylu formalnym i oficjalnym, najczęściej w kontaktach biznesowych, na spotkaniach korporacyjnych i konferencjach. Sposób, w jaki zostaje przekazana, to zazwyczaj: korespondencja oficjalna, petycje, przemówienia publiczne lub rozmowy formalne (należy pamiętać, że w tego typu rozmowach nie mogą pojawić się slang, żargon oraz wulgaryzmy).

Komunikacja nieformalna odbywa się najczęściej twarzą w twarz, choć przy obecnym stopniu cyfryzacji i globalizacji również przez internet lub telefon komórkowy. Jest to rodzaj luźnej rozmowy interpersonalnej, w której uczestnicy wymieniają się wiadomościami, uczuciami lub emotikonami, z wykorzystaniem sygnałów werbalnych i niewerbalnych. W związku z tym, że ten rodzaj porozumiewania się występuje najczęściej w kręgu rodziny,

11 P. Milewska, *Błędy w komunikacji. Komunikacja e-mailowa w polskich bibliotekach uczelnianych*, Biblioteka Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Łodzi, Łódź 2013, s. 6–7.

przyjaciół, znajomych, dopuszczalne jest używanie żargonu, skrótów, slangu oraz wulgaryzmów¹².

Ze względu na relacje między nadawcą a odbiorcą wyróżniamy jeszcze dwa typy komunikacji: obronną i podtrzymującą. W komunikacji obronnej zachowanie odbiorcy wywołane jest cechami zachowań nadawcy. Do najważniejszych jej cech zaliczamy: osądzanie odbiorcy, manipulację, okazywanie poczucia wyższości i nadmierną pewność siebie. W komunikacji podtrzymującej nadawca zachęca odbiorcę do kontynuacji relacji. Zachowania pomagające jej podtrzymaniu to między innymi: opis sytuacji, spontaniczność zdawania relacji, empatia oraz utrzymanie równości między uczestnikami danego porozumienia¹³.

Wpływ barier komunikacji na przyswajanie wiadomości

W codziennym obiegu informacji organizacje często są narażone na występowanie różnych czynników zakłócających proces skutecznego porozumiewania się między ich członkami, co doprowadza do powstawania nieporozumień i zaburzeń w funkcjonowaniu firmy. Występują one pod dwiema postaciami, określonymi jako bariery indywidualne i bariery organizacyjne. Bariery indywidualne skupiają się na problemach jednostki w komunikowaniu się z innymi. Podstawowymi błędami są nieczytelne sygnały przekazanych oraz brak wiarygodnego źródła informacji. Sprzeczne wiadomości od przełożonego i ciągle zmienianie zdania świadczą o jego niewystarczającej wiedzy dotyczącej wydawanych poleceń, przez co traci on autorytet w oczach zespołu. Dodatkową przeszkodą w komunikacji może być negatywne nastawienie do rozmówcy i brak chęci wysłuchania drugiej osoby. Bezkompromisowa postawa wyklucza konstruktywną dyskusję i prowadzi do niemożności wypełnienia wyznaczonych zadań. Druga kategoria barier ma podłoże organizacyjne i skupia się na całym systemie, w jakim przychodzi funkcjonować danej społeczności. Jedną z głównych przyczyn powstawania barier jest występowanie szumów w procesie kodowania i dekodowania informacji, które polegają na zakłócaniu przebiegu wymiany informacji. Wyróżnia się szum

12 H. Zeman, *Europejska sieć dot. badań i kontroli zachorowań na raka szyjki macicy w nowych państwach członkowskich AURORA. 2. Moduł: Umiejętności komunikowania się dla działaczy społecznych/lobbystów*, 2014, s. 15–17, <https://slideplayer.pl/slide/12555/> (dostęp: 20.03.2018).

13 J. Kania, *Komunikacja społeczna w resocjalizacji*, Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 4–5.

wewnętrzny (związany z uczuciami i postawą uczestników) oraz szum zewnętrzny (dotyczący otoczenia, w którym uczestnicy się znajdują). Kolejny problem z komunikowaniem się występuje przy dezaktualizacji otrzymanych informacji wskutek złej koordynacji wymiany wiadomości. Taka sytuacja może mieć na przykład miejsce, gdy komunikat jest przekazywany „drogą pantoflową”. Dużą przeszkodą okazuje się także zły klimat panujący w danej firmie. Często osoby o wyższym statusie ignorują propozycje członków niższego szczebla, będąc pewnymi swoich racji. Zlekceważeni współpracownicy mogą stracić chęć współpracy i przestać skutecznie porozumiewać się z kierownictwem¹⁴.

Według *Raportu zarządzania kryzysem w polskich przedsiębiorstwach* z 2018 roku najczęstszą wewnętrzną przyczyną kryzysu jest zła komunikacja wewnętrzna (20%) oraz błędy i nadużycia pracowników (33,4%), a także konflikty wewnętrzne (6,7%). Natomiast z przyczyn zewnętrznych najbardziej kryzysotwórcze są problemy w komunikacji z partnerami biznesowymi, na przykład dostawcami, zleceńbiorcami, dealerami (22,2%) oraz konflikty z organizacjami pozarządowymi i grupami interesu (17,8%)¹⁵. Raport ten potwierdza istotną rolę komunikacji w procesie biznesowym w każdej organizacji. Błędy w komunikacji mogą zaważyć nie tylko na relacjach w danej firmie, a nawet na jej wizerunku czy kondycji finansowej.

Znaczenie zasad dobrej komunikacji w organizacji

Jedną z najważniejszych rzeczy, której powinni nauczyć się członkowie organizacji, to zasady dobrej komunikacji. Opierają się one przede wszystkim na nadawaniu dokładnych i jasno sprecyzowanych komunikatów oraz skupieniu się na rozwijaniu dialogu między rozmówcami, a nie monologu jednej ze stron. Należy rozwinąć w sobie umiejętność aktywnego słuchania nadawcy informacji. Wymaga ona pełnej koncentracji na rozmówcy i polega na parafrazowaniu usłyszanych od niego wiadomości oraz zadawaniu do nich pytań w celu sprecyzowania i uporządkowania przekazywanej treści¹⁶. Od biorca powinien wykazać się dużym zaangażowaniem w trakcie rozmowy.

14 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 609–610.

15 <https://nowymarketing.pl/a/19014,najwieksze-polskie-firmy-zbyt-slabo-przygotowane-na-kryzys-badanie> (dostęp: 22.03.2018).

16 S. Lewandowska-Akhvlediani, *Komunikacja interpersonalna. Trening*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, <http://kreatywni.wsptwp.eu/wp-content/uploads/2010/10/KOMUNIKACJA-INTERPERSONALNA-materia%C5%82y-szkoleniowe.pdf> (dostęp: 25.03.2018).

Z kolei nadawca musi zadbać o aktualność i kompletność podawanych informacji¹⁷. Jeżeli w danej organizacji jej członkowie znają i posługują się zasadami dobrej komunikacji, można założyć, że dzięki temu członkowie procesu są w stanie samodzielnie pozbyć się barier komunikacyjnych w swoim otoczeniu. Jeśli pracownicy, dzięki dobremu zorganizowaniu, będą w stanie pozbyć się problemów i wnieść wzajemne relacje na wyższy poziom, to nie tylko zyska na tym kultura całej firmy, ale też wszystkie procesy w niej zachodzące, gdyż dobra komunikacja odegra znaczącą rolę w poprawie sprawności, dokładności i jakości czynności wykonywanych w firmie.

Zakończenie

Proces komunikacji ma istotny wpływ na efektywne funkcjonowanie organizacji. Jest to ważny czynnik determinujący kontakty międzyludzkie. Znajomość jego mechanizmu pozwala na skuteczne porozumiewanie się z drugą osobą, nie tylko z poszczególnymi członkami instytucji, lecz także z jej otoczeniem zewnętrznym. Szczególną uwagę powinno się przywiązywać do wybierania formy komunikacji w zależności od rodzaju komunikatu i odbiorcy. Odpowiednie przygotowanie nadawcy do tego procesu ogranicza występowanie błędów i barier, które mogą się pojawić. Dlatego wskazane jest, aby każdy znał i stosował się do ogólnie przyjętych zasad komunikacji.

Bibliografia

- Adler R.B., *Communicating at Work*, Ballantine Books, New York 1986.
 Bożek E., *Komunikacja interpersonalna*, 2013, <http://wiecjestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna> (dostęp: 25.03.2018).
 Ferguson A., Moritz M., *Leading*, Hachette Books, Manchester 2015.
 Górniak K., *Warsztaty pracy doradcy zawodowego – komunikacja*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, http://62.129.220.252/poradnik_gci/5_zeszyty_informacyjno_metodyczne/zeszyt_29.pdf (dostęp: 25.03.2018).
 Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
 Grossman D., *You can't not communicate. Proven Communications Solutions that Power the Fortune 100*, [w:] J. Michalska, *Dobra komunikacja wewnątrz organizacji – słów kilka*,

17 D. Grossman, *You can't not communicate. Proven Communications Solutions that Power the Fortune 100*, [w:] J. Michalska, *Dobra komunikacja wewnątrz organizacji – słów kilka*, <http://www.seka.edu.pl/dobra-komunikacja-wewnatrz-organizacji-slow-kilka/> (dostęp: 25.03.2018).

- <http://www.seka.edu.pl/dobra-komunikacja-wewnatrz-organizacji-slow-kilka/> (dostęp: 25.03.2018).
- Hamilton Ch., *Skuteczna komunikacja w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Herman M., *Elementy przywództwa*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo 2*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998.
- <https://nowymarketing.pl/a/19014,najwieksze-polskie-firmy-zbyt-slabo-przygotowane-na-krzys-badanie> (dostęp: 22.03.2018).
- https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2014_zarzadzanie_zespolem.pdf (dostęp: 22.03.2018).
- Kania J., *Komunikacja społeczna w resocjalizacji*, Wyższa Szkoła Humanistyczna TWP w Szczecinie, Szczecin 2012.
- Kilijańska B., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie – rodzaje sieci i kierunki porozumiewania się*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2014.
- Lewandowska-Akhvlediani S., *Komunikacja interpersonalna. Trening*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, <http://kreatywni.wsptwp.eu/wp-content/uploads/2010/10/KOMUNIKACJA-INTERPERSONALNA-materia%C5%82y-szkoleniowe.pdf> (dostęp: 25.03.2018).
- Milewska P., *Błędy w komunikacji. Komunikacja e-mailowa w polskich bibliotekach uczelnianych*, Biblioteka Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Łodzi, Łódź 2013.
- Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, seria „Organizacja i zarządzanie”, z. 65, nr 1897.
- Scholz A., *Komunikacja interpersonalna – podstawy zagadnienia*, <http://sprawni.org.pl/2010/06/komunikacja-interpersonalna-%E2%80%93-podstawy-zagadnienia/> (dostęp: 25.03.2018).
- Sikorski Cz., *Nauka o zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2009.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999.
- Zeman H., *Europejska sieć dot. badań i kontroli zachorowań na raka szyjki macicy w nowych państwach członkowskich AURORA. 2. Moduł: Umiejętności komunikowania się dla działaczy społecznych/lobbystów*, 2014, <https://slideplayer.pl/slide/12555/> (dostęp: 20.03.2018).

Istotność komunikacji niewerbalnej w przekazywaniu informacji. Czy komunikacja werbalna jest mniej ważna?

Wprowadzenie

Efektywna komunikacja ludzi w zespole jest pierwszym krokiem do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Porozumiewanie się wydaje się oczywiste, ale już nie tak proste. Wskazywać może na to na przykład coraz większa liczba ofert szkoleń z zakresu komunikacji czy też autoprezentacji¹, mających na celu zaspokojenie pojawiających się potrzeb klientów, którzy chcieliby lepiej porozumiewać się z innymi.

Skuteczne porozumiewanie się w biznesie niewiele różni się od komunikowania się w codziennych relacjach międzyludzkich, jednak komunikacja na arenie biznesowej posiada pewne elementy, które nadają jej bardziej formalny charakter.

Celem opracowania jest przedstawienie istotności efektywnej komunikacji werbalnej i niewerbalnej w kontekście biznesu oraz scharakteryzowanie tych kanałów kontaktu.

W pracy zostały przedstawione przykładowe czynniki zaburzające efektywną komunikację, zaproponowano również techniki umożliwiające zwiększenie efektywności w tej dziedzinie.

Charakterystyka komunikacji niewerbalnej: kanał wizualny

Komunikacja niewerbalna to porozumiewanie się bez użycia słów, jednak znaczenie tego pojęcia jest znacznie szersze. Przez komunikację niewerbal-

¹ R. Neczaj-Świdarska, *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/119> (dostęp: 1.04.2018).

ną należy też rozumieć między innymi takie elementy, jak pantomimika (gestykulacja)², w tym:

- emblematy (sygnały cielesne mające określone znaczenie, np. palce wskazujący i środkowy tworzące literę V – symbol pokoju),
- ilustratory (są intencjonalne, ale nie mają werbalnego odpowiednika, np. ruch deiktyczny – ruch dłonią wskazujący określone miejsce).

Wyżej wymienione elementy komunikacji niewerbalnej sprawiają, że jest ona bardziej konkretna, zrozumiała dla odbiorcy/odbiorców niż komunikacja werbalna. Dodatkowo w biznesie bardzo istotną rolę pełnią tzw. przecieki niewerbalne, czyli podświadome znaki kierowane do adresata, ujawniające na przykład nasze ukryte emocje, przekonania. Są one szczególnie oceniane na przykład podczas rozmowy rekrutacyjnej. Komunikacja niewerbalna jest z natury bardziej spontaniczna od werbalnej. Poza tym sygnały przekazywane kanałem niewerbalnym są najczęściej podświadome i niezależne od woli człowieka.

Komunikacja niewerbalna odgrywa znacznie istotniejszą rolę w porozumiewaniu się niż komunikacja werbalna. Według badaczy aż 65% komunikatów nadawanych jest kanałem niewerbalnym, a jedynie 35% to wypowiedziane przez nas słowa³.

Zanim jednak zostanie omówione znaczenie komunikacji niewerbalnej, w pierwszej kolejności należałoby pochylić się nad zjawiskiem zwanym pierwszym wrażeniem. Bardzo często jest ono determinantą dalszych konwersacji czy działań, zwłaszcza biznesowych.

Profesor UCLA (The University of California, Los Angeles) Albert Mehrabian podczas przeprowadzonych badań sformułował tezę mówiącą, że o pierwszym wrażeniu aż w 55% decyduje nasz wygląd, 38% jest determinowane przez sposób naszej wypowiedzi (np. ton głosu, szybkość mowy), natomiast pozostałe 7% stanowi przekaz naszej wypowiedzi i jej treść⁴.

Istnieje również reguła „4 x 20” głosząca, że za pierwsze wrażenie najbardziej odpowiedzialne jest:

- pierwsze 20 kroków,
- 20 x 20 cm twarzy,

2 B. Sobczak, *Retoryka a niejęzykowe środki komunikacji*, „Poznańskie Studia Polonistyczne. Seria Językoznawcza” 2009, nr 15, s. 70, <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/pspsj/article/download/2076/2066> (dostęp: 1.04.2018).

3 *Encyklopedia zarządzania. Badania naukowe dotyczące komunikacji niewerbalnej*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_niewerbalna (dostęp: 1.04.2018).

4 J.C. Maxwell, *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć. Sekrety technik komunikacji ludzi sukcesu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.

- pierwsze 20 słów,
- pierwsze 20 gestów (lub ogólne wrażenie z pierwszych 20 sekund).

Według innych badań za przyswajanie nowych informacji aż w 75% odpowiada wzrok, słuch zaś jedynie w 13%.

Przysłowie „jak cię widzą, tak cię piszą” ma zatem w tym przypadku szczególny wydźwięk.

Kanał wizualny komunikacji niewerbalnej

Jak już wspomniano, wygląd zewnętrzny stanowi ponad połowę „wartości” przekazu niewerbalnego. Ludzie potrzebują około 7 sekund, by ocenić kogoś przez pryzmat jego zewnętrznego wyglądu: dostosowania ubioru do sytuacji, postawy, zachowania, gestów czy mimiki twarzy. Wszystkie te elementy – na przykład w przypadku spotkania z potencjalnymi partnerami biznesowymi – powinny współgrać i tworzyć spójną, wiarygodną całość.

Pewność siebie jest wyrażana przede wszystkim przez postawę ciała. Jak wyżej wspomniano, takie kwestie niestety w dużym stopniu są niezależne od woli człowieka. Postawa jest wynikiem działania podświadomych myśli, przekonań. Lekko rozwarłe nogi, broda uniesiona minimalnie ponad linię horyzontu – oto postawa wyrażająca pewność siebie, która jest punktem wyjścia zwłaszcza w środowisku biznesowym. Postawą ciała można pokazać, że wiedza, kompetencje, które posiadamy są wystarczające, by przekazać to, co chcemy w sposób jak najbardziej skuteczny.

Oczy powinny być skierowane na ludzi, z którymi rozmawiamy. Większość osób uważa, że spojrzenie jest podstawą budowania relacji z rozmówcą czy większym gronem słuchaczy. W przypadku na przykład wystąpień publicznych podczas prezentacji nowego pomysłu czy produktu kontakt wzrokowy powinien trwać minimum minutę. Obecnie jest możliwość posługiwania się techniką ZPM⁵:

- Z – zerkanie na konspekt, aby przypomnieć sobie kolejne zdanie lub akapit;
- P – podniesienie oczu ponad kartkę, aby ogarnąć wzrokiem widownię;
- M – mówienie, patrząc jednocześnie na słuchaczy; utrzymywanie kontaktu wzrokowego podczas wypowiedzi; ponowne zerkanie na konspekt w razie potrzeby.

5 P. Heigl, *30 minut aby zostać dobrym mówcą*, Wydawnictwo KOS, Katowice 2004; P. Heigl, *Kontakt wzrokowy – technika ZPM*, <http://mojafirma.infor.pl/etykieta-w-biznesie/narady-i-spotkania/217949,Kontakt-wzrokowy-technika-ZPM.html> (dostęp: 2.04.2018).

Korzystanie z tej metody może wydawać się oczywiste, jednak podczas przemawiania przed dużą widownią często pojawia się stres. Warto więc wcześniej zapoznać się z tą metodą oraz przećwiczyć każdy punkt, tak aby w trakcie trwania wystąpienia uniknąć improwizacji.

W takich sytuacjach jak wyżej wymieniona warto pamiętać o naturalnym uśmiechu. Ludzie uśmiechnięci są bardziej lubiani. Z badań wynika⁶, że 69% osób nie lubi spotykać się z ludźmi, którzy rzadko się uśmiechają, a 74% nie chce nawiązywać kontaktów biznesowych z takimi osobami.

Osoby ponure są odbierane przez społeczeństwo jako nieszczerze, mające coś do ukrycia.

Należy oczywiście pamiętać, aby uśmiech – zwłaszcza w sytuacji biznesowej – był spontaniczny i krótki oraz dostosowany do sytuacji. Powinny na to zwracać uwagę szczególnie osoby, których praca opiera się głównie na współpracy z innymi ludźmi.

Istotność gestykulacji w „mowie” niewerbalnej można umiejscowić między wyglądem zewnętrznym a sposobem przekazywania informacji. Gesty „budują” postawę, są jej częścią, natomiast służą także do efektywnego przekazywania myśli, informacji. Sprawiają, że przekaz jest bardziej dynamiczny, lepiej dociera do odbiorców.

Gesty posiadają trzy zasadnicze funkcje⁷:

- instalują i wpływają na charakter obrazów, dźwięków i uczuć przez wszystkie manipulacje submodalnościowe;
- nadają kinestetyczną i energetyczną moc przekazowi;
- kotwiczą i uruchamiają kotwice⁸.

Punkt pierwszy jest odpowiedzialny za stworzenie wizualizacji w głowach słuchaczy. Punkt drugi dodaje energii przekazywanej informacji oraz wpływa na uczucia. Trzeci punkt jest zaś związany z warunkowaniem reakcji (tj. kotwiczeniem reakcji) i użyciem jej (czyli „wychodzeniem” z nieskutecznych uwarunkowań).

Istnieją gesty, które nie posiadają werbalnego odpowiednika – noszą one miano ilustratorów. Posługiwanie się nimi może ułatwić zrozumienie wysyłanego komunikatu. Takimi gestami mogą być na przykład:

6 S. Stodolak, *Uśmiech w biznesie*, „Psychologia Biznesu”, 15.01.2010, <http://www.psychologia.biz.pl/usmiech-w-biznesie/> (dostęp: 2.04.2018).

7 M. Grzesiak, *Wyjątkowy nauczyciel. Szkolenia XXII wieku*, Wydawnictwo GJ Książki, Inowrocław 2009.

8 Kotwiczenie to wiązanie określonej reakcji emocjonalnej (stanu emocjonalnego) z określoną sytuacją czy gestem wywołującym dany stan emocjonalny – M. Pasterski, *Jak wywoływać stany emocjonalne*, 2009, <http://michalpasterski.pl/2009/03/jak-wywolywac-stany-emocjonalne-kotwiczenie/> (dostęp: 1.04.2018).

- batuty, czyli gesty podkreślające najważniejsze słowa,
- ruchy deiktyczne, czyli ruchy wskazujące dane miejsce lub określoną rzecz,
- piktografy, które nadają kształt opisywanym rzeczom,
- ruchy rytmiczne, które nadają rytm słowom.

Gesty te nie powinny być przesadnie używane, ponieważ w przeciwnym wypadku osoba mówiąca może zostać odebrana jako nadpobudliwa, nieumiejąca opanować emocji czy wyrazić treści, którą chce przekazać. Nadmierna gestykulacja potrafi być bardzo niekomfortowa dla odbiorców i zaburzać efektywność komunikatu.

Zapanowanie nad komunikatami wysyłanymi podświadomie przez nasze ciało nie należy do najłatwiejszych zadań. Nie oznacza jednak, że jest to niemożliwe. Świadoma komunikacja niewerbalna jest co prawda trudniejsza do opanowania niż werbalna, jednak ten wysiłek się opłaca. Trenerzy rozwoju osobistego, mówcy motywacyjni przedstawiają samych siebie jako dowód, że można tego dokonać.

Przede wszystkim najważniejsze jest uświadomienie sobie wagi i znaczenia komunikacji niewerbalnej. Dopiero kiedy jednostka zna wartość tego kanału porozumiewania się, może ona pracować nad swoimi słabościami w tej dziedzinie.

Jeśli wygląd zewnętrzny determinuje ponad połowę „wartości” komunikatu, to warto zacząć pracę nad sobą od tego zagadnienia. Zdrowe odżywianie i większa ilość regularnej aktywności fizycznej powinny być nieodłącznymi elementami życia człowieka, który chce coś zmienić. Trzeba zwrócić uwagę na to, by był to proces, a nie cel sam w sobie. Dopiero kiedy jednostka zmieni styl życia, odżywiania się, można zadbać o wygląd zewnętrzny w kategorii ubioru, fryzury czy nawet lepszej jakości makijażu w przypadku kobiet (jeśli zachodzi taka potrzeba). Nie oznacza to oczywiście, że nie można tego zrobić wcześniej. Trwała zmiana stylu życia zmienia zarówno umysł, jak i ciało.

Świadomość, że wygląda się lepiej, sprawia, że człowiek staje się bardziej pewny siebie.

Zaczynając od pewności siebie, można rozpocząć budowanie trwalszych relacji osobistych i biznesowych.

Należy oczywiście pamiętać, że sam wygląd, mimo że jest istotny, nie jest najważniejszy. W parze z profesjonalnym wyglądem powinny iść: wiedza, inteligencja, chęć rozwoju, właściwy sposób wypowiedzi. Takie umiejętności nabywa się na przykład przez czytanie literatury o tej tematyce, uczestniczenie w kursach i szkoleniach, spotykanie się z ludźmi mającymi wiedzę. Najpowszechniejszym jednak źródłem wiedzy jest internet i czytanie artykułów na temat rozwoju osobistego.

Pracując nad wyglądem zewnętrznym oraz zdobywając wiedzę, można bardziej świadomie skupiać się na sygnałach wysyłanych przez nasze ciało (np. utrzymywanie prostej, otwartej postawy ciała, ćwiczenie naturalnego uśmiechu czy utrzymywanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą).

Kanał werbalny

Komunikacja werbalna to porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie informacji za pomocą głosu. Ten kanał komunikacji jest uboższy niż komunikacja niewerbalna, ponieważ nie wszystko można wyrazić słowami. Komunikacja werbalna jest mniej spontaniczna, zależna od woli nadawcy.

W komunikacji werbalnej skupiamy się na treści, znaczeniu poszczególnych słów, wyrażen czy też zdań, ale także na sposobie posługiwania się głosem – na przykład tempie wypowiadania się, rytmie, wyrazistości głosu⁹.

Niski, donośny głos jest zazwyczaj utożsamiany z pewnością siebie, może nawet z wysoką samooceną. Wysoki, cichy głos natomiast odbierany jest przez społeczeństwo jako objaw słabości, braku pewności siebie i niskiej samooceny. Być może taki sposób myślenia to tylko stereotyp albo po prostu wynik ewolucji o istotnym znaczeniu, zawierający w sobie ziarno prawdy. Jednak w biznesie niski głos z pewnością jest plusem, nawet w przypadku kobiet.

Tempo wypowiadania się napędza uczucia. Niektóre emocje pojawiają się, gdy mówimy szybko, zupełnie inne mogą się pojawić, gdy mówimy wolniej. To zjawisko można wykorzystać na przykład podczas prezentacji innowacyjnego produktu czy nowego pomysłu. Szybsze mówienie może sprawić, że słuchacze zaczną odczuwać takie emocje jak ekscytacja i szybciej zainteresują się propozycją, natomiast wolniejsze tempo – że zaczną się nudzić. Oczywiście porażka w takiej sytuacji nie musi oznaczać, że mówiliśmy zbyt wolno, a sukces nie jest determinowany szybkim wypowiadaniem się. Niemniej jednak warto mieć ten element komunikacji na uwadze.

Rytmika mówienia odpowiada za organizowanie przebiegu czasowego wypowiedzi, różnicując dźwięki pod względem długości. Rytm jest różny – w zależności od myśli, którą chcemy przekazać. W kontaktach biznesowych rytm wypowiedzi jest niezwykle istotny. Utrzymywanie rytmu adekwatnego do emocji jest gwarancją płynnej wypowiedzi. Brak płynności i chaos w wypowiedzi mogą zostać odebrane jako brak profesjonalizmu, przygotowania czy pewności siebie.

9 M. Grzesiak, *Wyjątkowy nauczyciel...*

Wyrazistość głosu sprawia, że przekazywana informacja staje się atrakcyjniejsza dla adresatów.

W kontaktach biznesowych czy podczas wystąpień publicznych należy pamiętać o tym, by nie używać wieloznacznych sformułowań. Mogą one zostać różnie zinterpretowane przez słuchaczy i doprowadzić do błędnego zrozumienia przekazu. Zdecydowanie lepiej jest używać konkretnych wyrażań. Posługiwanie się zbyt wyszukanymi terminami wcale nie musi być zinterpretowane jako element inteligencji mówcy. Wręcz przeciwnie – może zostać zrozumiane jako zbyt duża samoocena, chęć pochwalenia się swoją wiedzą. Używanie zrozumiałych wyrażań może być przejawem szacunku dla odbiorców – odbiorcy mogą odnieść wrażenie, że mówca rozumie ich potrzeby i chce przekazać im ważne informacje, a to jest istota i cel komunikacji.

Zdania wielokrotnie złożone mogą wprowadzać w zakłopotanie słuchaczy, którzy mogą pogubić się i nie zrozumieć nadawanego komunikatu. Poza tym krótkie zdania mogą też nadawać dynamikę wypowiedzi, co sprawi, że słuchacze nie będą się nudzić.

Uwaga adresatów będzie o wiele większa, gdy mówca będzie posługiwał się wyrażeniami o pozytywnym znaczeniu (jeżeli istnieje taka możliwość).

Wyżej wymienione kwestie dotyczą formy wypowiedzi, jej stylu. Równie ważne jest to, co dany mówca ma do przekazania. Chodzi o mówienie na temat z jednoczesną dbałością o wzbudzanie zainteresowania.

Aby wzbudzić zainteresowanie swoją osobą, wystąpieniem, wypowiedzią czy pomysłem, warto w pierwszej kolejności zastanowić się, co interesuje słuchaczy. Jeśli zjawiają się, by słuchać o nowym pomysle, nowej idei, nowym produkcie, oznacza to, że zidentyfikowali swoją potrzebę – potrzebę wiedzy czy może nabycia produktu. Ta zidentyfikowana potrzeba powinna jednak zostać dostrzeżona przez mówcę. Samo opisanie nowego „dzieła” nie zaspokoi ich potrzeby. Ludzie chcą usłyszeć coś więcej. Podświadomie liczą na zauważenie ich obecności, w tym celu można posłużyć się komunikacją niewerbalną, ale przekaz słowny również może odnieść pozytywny skutek.

Werbalne zakomunikowanie ludziom, że nowy produkt zaspokoi ich potrzeby, jest skuteczniejsze niż podawanie zalet samego produktu. W jednym i drugim przypadku podawane informacje byłyby konkretne, natomiast w pierwszym z nich przekaz byłby bardziej nacechowany emocjonalnie, a ludzie mogliby odnieść wrażenie, że ktoś troszczy się o zaspokojenie ich potrzeb, czy to materialnych, czy intelektualnych.

Z troski o klienta i jego potrzeby powinna wypływać chęć pomocy. Ludzie kupują nowe produkty, szukają nowej wiedzy po to, by móc rozwiązać swoje

problemy. Nadanie komunikatu werbalnego o treści: „ten produkt, ta usługa jest rozwiązaniem problemu” jest nawiązaniem do uczuć odbiorców.

Jeśli klient już wie, czy jego potrzeby będą zaspokojone i czy istnieje rozwiązanie jego problemu, kolejne pytanie, jakie sobie zadaje, brzmi: „Czy mogę zaufać?”.

Na tym etapie najważniejsze jest przekazanie informacji o tym, że prezentowany produkt czy usługa są godne zaufania. Jeśli klient zaufa i produkt spełni jego oczekiwania, istnieje duża szansa na to, że jego dobra opinia będzie przekazywana dalej.

Odwoływanie się do emocji jest jednym z elementów efektywnej komunikacji¹⁰.

Bariery w komunikacji¹¹

W każdym procesie istnieje ryzyko wystąpienia zakłóceń, problemów. W przypadku komunikacji zakłócenia te są nazwane barierami i mogą pojawić się zarówno ze strony nadawcy, jak i odbiorcy przekazu.

Wśród barier można wyróżnić:

- nieadekwatność wypowiedzi: niestosowny czas, nieodpowiednia funkcja i treść wypowiedzi,
- bariery formalne:
 - nieoswojenie odbiorcy z językiem przekazu, który może być specyficzny na przykład w przypadku takich dziedzin jak prawo czy medycyna,
 - odbiorca nie zna terminów używanych w komunikacji,
 - odbiorca nie nadąża za logiką argumentacji,
- bariery w słuchaniu:
 - filtrowanie zasłyszanych informacji, „słuch wybiórczy”,
 - etykietowanie,
 - zbytne utożsamianie się z rozmówcą,
 - domyślanie się zamiast dopytywania,
 - dyskontowanie, czyli umniejszanie wartości wypowiedzi (np. komplementu),
 - brak umiejętności przyjęcia perspektywy rozmówcy,
 - rozkojarzenie,

¹⁰ J.C. Maxwell, *Wszyscy się komunikują...*

¹¹ *Komunikacja językowa w sferze publicznej*, materiały z wykładów, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

- komunikacja równoległa, mająca miejsce, gdy rozmówcy poruszają na przykład dwa różne tematy podczas konwersacji,
- udzielanie rad zanim ktoś skończy swoją wypowiedź,
- bariery społeczno-kulturowe:
 - posługiwanie się innymi językami,
 - odmienność w stylu komunikowania się kobiet i mężczyzn,
 - bariery międzypokoleniowe,
 - odmienność komunikacji osób zdrowych i niepełnosprawnych.

Bariery mogą prowadzić do powstawania nieporozumień, a ich przyczyny mogą być następujące:

- nieznajomość na przykład wyrazu czy związku frazeologicznego,
- nieuwaga odbiorcy,
- błędy w interpretacji,
- pustosłowie,
- wieloznaczność słów, wyrażeń,
- wyrażenia sztuczne i fałszywe,
- degradacja człowieka podczas wypowiedzi,
- stereotypowe myślenie,
- brak uwagi,
- brak empatii,
- chłód emocjonalny,
- niegrzeczność,
- nieuwzględnianie partnera,
- brak asertywności,
- monologizowanie.

Wyżej wymienione bariery oraz przyczyny nieporozumień wpływają na efektywność komunikatu. Wśród czynników mających bezpośredni wpływ na jego skuteczność wyróżnia się:

- percepcję rozmówcy oraz samego siebie,
- motywację,
- uwarunkowania społeczne i kulturowe,
- aparat anatomiczno-fizjologiczny – na przykład występowanie wad wymowy,
- cechy osobowości,
- sytuację zewnętrzną – na przykład przeszkadzający hałas.

Wylimitowanie barier oraz nieporozumień w komunikacji jest determinowane zarówno przez postawę nadawcy, jak i odbiorcy komunikatu.

Mówca jest odpowiedzialny za klarowność informacji. Posługiwanie się zdaniami wielokrotnie złożonymi czy używanie zbyt skomplikowanej, nie-

jasnej terminologii nie służy skuteczności komunikatu. Krótkie zdania, jak już zostało wspomniane, mogą nadawać dynamikę wypowiedzi, a przystępne wyjaśnienie danego zagadnienia ułatwia odbiorcy zrozumienie informacji.

Odbiorcę powinno charakteryzować właściwe słuchanie, które ma również swoje nieformalne zasady¹²:

- aktywność: odbiorca może upewniać się, czy dobrze zrozumiał usłyszaną informację,
- empatia: odbiorca stara się zrozumieć rozmówcę, stawiając się w jego sytuacji,
- otwartość: odbiorca powstrzymuje się od osądzania rozmówcy,
- świadomość: odbiorca uważnie sprawdza, czy komunikat werbalny jest spójny z mową ciała nadawcy.

Zakończenie

Zachowanie powyższych zasad może pomóc w efektywnej komunikacji niewerbalnej oraz werbalnej, nie tylko w biznesie, ale również w codziennych sytuacjach. Komunikacja niewerbalna odgrywa bardzo istotną rolę w porozumiewaniu się, tak jak komunikacja werbalna.

Bibliografia

Encyklopedia zarządzania. Badania naukowe dotyczące komunikacji niewerbalnej, https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_niewerbalna (dostęp: 1.04.2018).

Grzesiak M., *Wyjątkowy nauczyciel. Szkolenia XXII wieku*, Wydawnictwo GJ Książki, Inowrocław 2009.

Heigl P., *30 minut aby zostać dobrym mówcą*, Wydawnictwo KOS, Katowice 2004.

Heigl P., *Kontakt wzrokowy – technika ZPM*, <http://mojafirma.infor.pl/etykieta-w-biznesie/narady-i-spotkania/217949,Kontakt-wzrokowy-technika-ZPM.html> (dostęp: 2.04.2018).

KarieraManagera.pl, *10 sposobów jak słuchać aktywnie*, <https://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/komunikacja-interpersonalna/10-sposobow-jak-sluchac-aktywnie> (dostęp: 1.04.2018).

Komunikacja językowa w sferze publicznej, materiały z wykładów, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Maxwell J.C., *Wszyscy się komunikują, niewielu potrafi się porozumieć. Sekrety technik komunikacji ludzi sukcesu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.

¹² Kariera Managera.pl, *10 sposobów jak słuchać aktywnie*, <https://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/komunikacja-interpersonalna/10-sposobow-jak-sluchac-aktywnie> (dostęp: 1.04.2018).

- Neczaj-Świderska R., *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/8/id/119> (dostęp: 1.04.2018).
- Pasterski M., *Jak wywoływać stany emocjonalne*, 2009, <http://michalpasterski.pl/2009/03/jak-wywoływac-stany-emocjonalne-kotwiczenie/> (dostęp: 1.04.2018).
- Sobczak B., *Retoryka a niejęzykowe środki komunikacji*, „Poznańskie Studia Polonistyczne. Seria Językoznawcza” 2009, nr 15, <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/pspsj/article/download/2076/2066> (dostęp: 1.04.2018).
- Stodolak S., *Uśmiech w biznesie*, „Psychologia Biznesu”, 15.01.2010, <http://www.psychologia.biz.pl/usmiech-w-biznesie/> (dostęp: 2.04.2018).

Microlearning i personalizacja na drodze do rozwoju osobistego

Wprowadzenie

Obecne czasy stawiają przed nami duże wymagania. Oczekuje się od nas ciągłego rozwoju osobistego oraz udoskonalania. Wartość człowieka przedstawia się za pomocą zebranych przez niego certyfikatów i zaświadczeń z odbytych kursów. W wielu przypadkach stanowią one o sukcesie lub porażce podczas rozmowy rekrutacyjnej. Nie podlega więc dyskusji, że rozwijanie umiejętności i poszerzanie wiedzy za pomocą kursów i szkoleń stało się ważnym elementem naszego życia. Jednak pojawiają się pytania, na ile są one efektywne i na jakiej zasadzie są dobierane pod konkretne osoby. Szeroko używany internet dał nam dostęp do niezliczonej liczby szkoleń tradycyjnych oraz wirtualnych, zarówno tych płatnych, jak i darmowych. Dzięki temu uczestnictwo w nich stało się łatwiejsze i powszechniejsze. Dostępność szkoleń spowodowała, że zapisy na nie zaczęły być przypadkowe, wygłaszane treści nie zawsze pokrywają się z tematem, a sama jakość rzadko spełnia nasze oczekiwania – wiele jest po prostu nieefektywnych. Niektóre z nich długo trwają, cechuje je natłok informacji, w innych przeciwnie – informacje są zbyt ogólne, przekazywane w sposób lakoniczny. Takie kursy prowadzą do marnotrawstwa czasu i pieniędzy.

Powyższe argumenty przemawiają za słusznością wyboru tematu, jakim jest microlearning i personalizacja na drodze do rozwoju osobistego. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na nowoczesne metody szkoleniowe dostępne na rynku, które są w stanie podnieść poziom rozwoju intelektualnego użytkowników. Wynika to z tego, że dotychczasowe kilkugodzinne szkolenia przestają być wystarczające i efektywne, a ludzie poszukują rozwiązań będących w stanie dorównać ich trybowi życia.

Wiedza

Wiedza to nic innego jak pewien zbiór informacji dotyczących konkretnej dziedziny¹. Powszechnie wiadomo, że wiedza ta może być większa lub mniejsza – w zależności od stopnia zaangażowania w naukę danego tematu, czyli w proces zdobywania owej wiedzy². Rozpatrując pojęcie wiedzy na różnych płaszczyznach, dostrzega się między innymi podejście ekonomiczne, które wskazuje, że wiedza jest bardzo ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej³. Jednak mówiąc o przewadze konkurencyjnej, należy mieć świadomość, że sama wiedza to nie wszystko. Nie wystarczy, że ją posiadamy. Należy jeszcze szczególnie zadbać o odpowiednie zarządzanie wiedzą, czyli kapitałem intelektualnym⁴. Nie ma różnicy, czy rozpatrujemy proces zarządzania wiedzą dla siebie samego i sami o niego dbamy, czy też przynależymy do jakiejś organizacji lub przedsiębiorstwa i za kształcenie odpowiadają wyznaczone do tego jednostki – proces zarządzania wiedzą definiuje się podobnie, czyli jako określanie, zdobywanie oraz pożytkowanie wiedzy w taki sposób, aby poprawić pozycję konkurencyjną swoją lub swojej organizacji⁵.

Olbrzymią rolę w poprawie jakości nauki i poziomu wiedzy odegrał internet. To on przyczynił się do upowszechnienia globalizacji oraz sprawił, że informacje nie docierają do nas już tylko z telewizji bądź radia, ale „zalewają” praktycznie z każdej strony. Wystarczy, że uruchomimy przeglądarkę lub mamy podłączony telefon do internetu. Postęp techniczny stworzył nieopisane możliwości, także w dziedzinie rozwoju osobistego i społeczno-ekonomicznego doskonalenia⁶.

Rozwój technologii pozwolił na tworzenie nowych rozwiązań dydaktycznych, ale forma i metody nauki pozostawały takie same przez długi czas. Na rynku zaczęło brakować rozwiązań, które mogłyby sprostać wciąż rosnącym oczekiwaniom użytkowników. Jednym z nich było wyzwolenie nauki od miejsca i czasu jej przebiegu. Wyjściem z sytuacji była wciąż rozwijająca się sieć informacyjno-komunikacyjna. Właśnie dzięki niej umożliwiono na-

1 <https://sjp.pwn.pl/sjp/wiedza;2535847.html> (dostęp: 26.03.2018).

2 <https://sjp.pwn.pl/slovníki/nauka.html> (dostęp: 26.03.2018).

3 M. Plebańska, *Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków–Warszawa 2013, s. 13.

4 S. Kłos, J. Patalas-Maliszewska, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2013, s. 13.

5 *Ibidem*.

6 J. Bednarek, E. Lubina, *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 9.

ukę w różnych miejscach, niekoniecznie w budynku szkoły czy uczelni, a także w dogodnym dla siebie czasie. Stąd pojawił się termin *e-learning*. Rozwiązanie to stanowi początek ery nauczania przez internet⁷.

E-learning

Wprowadzenie możliwości realizowania kursów e-learningowych stało się swego rodzaju rewolucją w dziedzinie kształcenia i samodoskonalenia. W dotychczasowej klasycznej ofercie nauczania (zajęcia na uczelni, w szkole, korepetycje, nauczanie indywidualne) pojawiła się niestandardowa oferta dostosowana do osób, które nie są w stanie dojeżdżać na zajęcia czy mają deficyt czasu wolnego, który mogliby poświęcić na doszkalanie⁸.

„E-Learning rozumiany jest jako nauczanie na odległość za pośrednictwem mediów elektronicznych. Jest to interaktywna metoda kształcenia, w której zastosowanie znajdują najnowsze osiągnięcia technologii informatycznej, a przekaz treści nauczania oraz innych informacji odbywa się głównie przez Internet i sieci komputerowe LAN, często z wykorzystaniem materiałów audio-wideo oraz płyt CD”⁹.

Uzupełniając powyższą definicję, należy dodać, że faktycznie są to szkolenia na odległość, ale uzupełniane o spotkania z coachem w celu kontroli i omówienia postępów w przyswajaniu wiedzy¹⁰.

Niekwestionowanymi zaletami tego typu dokształcania jest duża swoboda wyboru miejsca, czasu, a także tempa uczenia się, dzięki czemu można dostosować szkolenie do własnych potrzeb. Bardzo ważnymi czynnikami mającymi wpływ na sukces są wiara w siebie, pozytywne nastawienie oraz motywacja. Jednak nie jest to program bez wad. W czasie, kiedy e-learning upowszechnił się na rynku, dostęp do komputera, a tym bardziej internetu był utrudniony. U osób starszych pojawiała się także bariera związana z obsługą sprzętu. Niestety, e-learning dostosowany był do uczniów i coachów posiadających sprzęt i dostęp do internetu, ale także dysonujących chociażby minimalną wiedzę

7 B. Kędzierska, *Kompetencje informacyjne w kształceniu ustawicznym*, Wydawnictwo Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007, s. 246–249.

8 A. Clarke, *E-learning. Nauka na odległość*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007, s. 9.

9 A. Siemińska-Łasko, *Interakcje w e-learningu*, [w:] *Nowe technologie w kształceniu na odległość*, materiały konferencyjne, II Krajowa Konferencja Naukowa, Koszalin–Osieki 2006, s.147.

10 B. Kędzierska, *Kompetencje informacyjne...*, s. 249–250.

na temat jego obsługi¹¹. Dodatkowym minusem jest możliwość spadku motywacji oraz samodyscypliny. U pewnych osób, po okresie nagłego ożywienia, zapalenia do nauki, poziom motywacji może ulec zmniejszeniu, co w efekcie prowadzi do problemów z ukończeniem kursu¹².

Do tej pory e-learning był postrzegany jako złoty środek między brakiem czasu na spędzanie długich godzin w bibliotece czy uczelni a chęcią zdobywania wiedzy i dążeniem do rozwoju osobistego. Jednak w obecnym świecie ilość wolnego czasu jest ograniczona do minimum. Ludzie podejmują się coraz większej liczby projektów, co z kolei wymaga dłuższej ich realizacji. Do tego należy dodać życie prywatne. Wynikiem tego jest deficyt czasu, który mógłby zostać przeznaczony na kursy e-learningowe, które – mimo swojej dogodnej formy i wydawałoby się szybkiego wykonywania – wciąż zabierają go za dużo. W dobie ogromnego natłoku informacji, a także nagromadzenia zadań domowych oraz pracowniczych, czas na naukę i doszkalanie uległ zmniejszeniu. Obecnie to, czy system jest internetowy, nie liczy się tak bardzo jak to, w jakim czasie system ten pozwoli nam zdobyć wiedzę. A im krótszy jest to okres, tym lepiej. Dlatego też naprzeciw oczekiwaniom wyszedł – stworzony na podwalinach e-learningu – microlearning¹³.

Microlearning

Metoda ta została stworzona do poszukiwania szybszego i efektywniejszego sposobu uczenia się. W czasie kiedy jesteśmy wręcz przesyceni informacjami, ciężko jest automatycznie wyselekcjonować i przyswoić najważniejsze detale. Szkolenia i kursy również rzadko bywają skuteczne, ponieważ ciężko zapamiętać ogromną ilość informacji przekazywanych w ciągu ośmiogodzinnego kursu¹⁴. Po szkoleniach wymaga się od pracownika natychmiastowego wdrażania nowo zdobytej wiedzy, co często nie jest możliwe, ponieważ pracownik potrzebuje czasu na oswojenie się z nią¹⁵.

Microlearning to odejście od wielogodzinnych szkoleń na rzecz skondensowanych informacji, których przyswojenie wymaga niewielkiego nakładu czasu.

11 J.J. Czarkowski, *E-learning dla dorosłych*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2012, s. 55–56.

12 <http://www.edulider.pl/edukacja/motywacja-w-e-learningu> (dostęp: 26.03.2018).

13 <https://www.e-learning.pl/ewiedza/angazujace-technologie-szkoleniowe> (dostęp: 26.03.2018).

14 <https://oditk.pl/pl/wiedza/artikel/zobacz/microlearning-panaceum-na-oporny-mozg/> (dostęp: 26.03.2018).

15 <http://docplayer.pl/59428006-Microlearning-sniadanie-z-e-learning-pl.html> (dostęp: 26.03.2018).

Informacje przekazywane w oparciu o tę metodę powinny być krótkie, skoncentrowane na jednym zagadnieniu, przekazane w prostej, zrozumiałej formie, bez zbędnych upiększeń. Wiadomości muszą być dostępne on-line, aby można było do nich dotrzeć za pomocą urządzeń mobilnych typu laptop, tablet czy smartfon, na zasadzie *just in time*, czyli wtedy, gdy dana wiedza jest akurat niezbędna¹⁶.

Informacje przekazywane za pomocą microlearningu powinny być na tyle krótkie, aby można je było przyswoić w ciągu kilku minut, które udaje nam się wygospodarować w trakcie wykonywania drobnych czynności, takich jak prze-rwa na kawę czy podróż tramwajem. Kluczowe jest to, aby przekaz był na tyle konkretny i zwięzły, aby czytający nie zdążył stracić zainteresowania tematem. Przeciętnie na analizę informacji jesteśmy w stanie poświęcić około 6–7 minut. Osoby młodsze, a co za tym idzie – bardziej niecierpliwe, poświęcają na to jedynie od 3 do 5 minut, po czym ich uwaga zostaje odwrócona i pojawia się chęć opuszczenia danej witryny. Taki czas jest zdecydowanie zbyt krótki na przyswojenie złożonej informacji, jednak wystarczający na przekazanie i zrozumienie esencjonalnej treści, a codzienne działania mogą łączyć się w zdecydowanie bardziej zogniskowaną wiedzę, która pozostanie w pamięci na dłużej¹⁷.

Microlearning może być wykorzystywany zarówno w organizacjach, jak i w życiu prywatnym. Dotyczyć może rzeczy poważnych, jak na przykład planu rozmowy kwalifikacyjnej w postaci e-pigułki, wiedzy eksperckiej w konkretnej dziedzinie, pogłębianej za pomocą branżowych tweetów, czy przekazywania *know-how* za pomocą krótkiego filmiku instruktorzowego. Ten sposób nauki możemy wykorzystać także w codziennych czynnościach, na przykład gdy używamy aplikacji do nauki języków, instrukcji DoItYourself (DIY) czy nawet podczas gotowania, gdy zerkamy do przepisów¹⁸.

Na sukces microlearningu składa się kilka czynników. Przede wszystkim ma on pokazać wiedzę od strony praktyki, nie koncentrując się na teoretycznej podstawie danego zjawiska. Kluczem jest sprecyzowanie tematu i przekazywanie wiedzy podzielonej na mniejsze porcje, przedstawionej w ciekawy, graficzny sposób. Nie ma tu miejsca na domysły. Wiedza musi być przekazana wprost, najlepiej dzięki wypunktowaniu oraz przykładom¹⁹.

Microlearning to atrakcyjna forma nauki dla młodego pokolenia przyszłych pracowników, tzw. pokolenia millenialsów, którzy do 2020 roku będą

16 <https://oditk.pl/pl/wiedza/artikul/zobacz/microlearning-panaceum-na-oporny-mozg/> (dostęp: 26.03.2018).

17 <https://oditk.pl/pl/wiedza/artikul/zobacz/microlearning-panaceum-na-oporny-mozg/> (dostęp: 26.03.2018).

18 <http://docplayer.pl/59428006-Microlearning-sniadanie-z-e-learning-pl.html> (dostęp: 26.03.2018).

19 *Ibidem*.

stanowią połowę wszystkich pracowników na świecie. Millenialsi to osoby, dla których telefon podłączony do internetu stanowi centrum wiedzy i kontroli, a przecież w metodzie microlearningu do użytkownika dociera się właśnie za pomocą urządzeń mobilnych²⁰.

Jak każda inna metoda przyswajania wiedzy tak i microlearning posiada kilka wad lub ograniczeń. Podobnie jak w przypadku e-learningu potrzeba dużej motywacji, skupienia i samodyscypliny, ponieważ istnieje wiele skutecznych rozpraszaczy. Microlearning został stworzony do przekazywania krótkich, prostych treści. Z tego powodu nie nadaje się do prezentacji bardziej skomplikowanych tematów, dlatego nie jest wystarczającym rozwiązaniem dla osób chcących się doksztalać. Nie powinien być także stosowany jako podstawowa metoda nauczania. Niestety, urywki informacji nie są na tyle wystarczające, aby zbudować na nich dobrze ugruntowaną wiedzę. Metoda ta może być stosowana jako uzupełniająca lub jako repetytorium, ale nigdy jako podstawowy sposób zdobywania wiedzy²¹.

Mimo kilku wad, korzyści płynące z microlearningu są duże. Osoby uczące się w ten sposób bardziej efektywnie wykorzystują swój czas. Przyswajanie małych porcji wiedzy może zrodzić chęć szerszego i dokładniejszego przestudiowania tematu. Możliwość powrotu do wcześniej przeczytanych informacji daje świetną opcję powtórzenia materiału. Dzięki popularnemu użytkownikowi urządzeń mobilnych informacje docierają do szerszego grona odbiorców, a dzięki różnorodności form uczenia każdy z nich może wybrać coś dla siebie. Indywidualne dobieranie interesujących artykułów, tweetów, filmików czy „pigulek wiedzy” pozwala stworzyć spersonalizowaną ścieżkę uczenia się²².

Personalizacja

Dobrym początkiem do rozwoju osobistego jest stworzenie sobie odpowiednich do tego warunków. Niestety, nie jest to łatwe. Dlatego coraz częściej wykorzystywany jest trend nazywany personalizacją²³.

Personalizacja, zwana także indywidualizacją szkoleń, to trend, który coraz częściej wprowadzany jest do procesów edukacyjnych. Zakłada ona za-

20 <https://www.forbes.pl/opinie/millenialsi-pokolenie-y/lfbx6sg> (dostęp: 26.03.2018).

21 <http://docplayer.pl/59428006-Microlearning-sniadanie-z-e-learning-pl.html> (dostęp: 27.03.2018).

22 *Ibidem*.

23 <http://szkolenia-hr.pl/baza-wiedzy/indywidualizacja-rozwoju-zawodowego-kluczem-sukcesu-dzialu-hr> (dostęp: 27.03.2018).

projektowanie takich działań rozwojowych, aby jak najlepiej dopasować je do osobistych preferencji i doświadczeń jednostki, dla której dedykowane jest szkolenie²⁴.

Podjęcie się indywidualizacji szkoleń wymaga solidnego przygotowania firmy czy osoby nadzorującej. Istotne jest bowiem to, czego dana osoba chce lub powinna się nauczyć. Należy zatem odpowiednio przygotować kurs pod względem merytorycznym, ale także sięgnąć nieco głębiej do samej jednostki – jej usposobienia, charakteru, szybkości uczenia się, wpływu ewentualnych rozpraszaczy²⁵.

Pozostając w dziedzinie nauczania z wykorzystaniem e-learningu, personalizować swój rozwój osobisty możemy dzięki następującym rozwiązaniom:

- wybór awatara, czyli wizerunku człowieka, z którym uczestnik szkolenia ma najwięcej cech wspólnych; dzięki temu łatwiej jest określić jego cechy, zainteresowania, profil zawodowy bądź też nawet zajmowane w organizacji stanowisko; takie określenie cech daje użytkownikowi całkowicie spersonalizowaną ścieżkę kursów i szkoleń;
- arkusze diagnostyczne – uczestnik szkolenia bierze udział w e-diagnozie, która pozwala sprecyzować, jaką wiedzę z danego zakresu posiada; następnie otrzymuje on raport z wynikami podsumowującymi jego wiedzę wraz z rekomendacjami rozwojowymi i przekierowaniami do konkretnych „pigulek wiedzy” zlokalizowanych w systemie LMS (Learning Management System);
- testy wykonywane przed szkoleniem, weryfikujące posiadaną wiedzę, a następnie udostępniające te partie wiedzy, które testy wskazały jako mniej lub w ogóle nieznane;
- indywidualizacja w samym systemie LMS – osoba szkoląca się widzi raport z ostatnio przeprowadzonych kursów; uczestnik ma także do dyspozycji pasek postępu informujący o stopniu zaawansowania oraz o zrealizowanych już szkoleniach²⁶.

Nie ulega wątpliwości, że szkolenia zwiększają kompetencje i wpływają na rozwój osobowy. Jednak te z nich, które są dostosowane bezpośrednio do konkretnej osoby, przynoszą znacznie więcej korzyści. Uczestnik spersonalizowanego szkolenia uczy się tego, czego powinien, bez marnowania czasu na powtarzanie po raz kolejny materiału, który już zna.

24 <http://skillgen.eu/pl/potega-personalizacji/> (dostęp: 27.03.2018).

25 <https://www.e-learning.pl/ewiedza/angazujace-technologie-szkoleniowe> (dostęp: 27.03.2018).

26 *Ibidem*.

Zakończenie

W obecnych czasach, kiedy dostęp do wiedzy jest praktycznie nieograniczony, różnego typu szkolenia, programy i kursy są szeroko dostępne. Wybór kursu może być uzależniony od różnych czynników – od tego, jakim dysponujemy budżetem, co nas interesuje, jaką wiedzę chcemy zdobyć. Przy wyborze ważne jest też to, jaki mamy dostęp do technologii oraz jaką ilością wolnego czasu dysponujemy. Istotne, aby wybór padł na taką metodę, która spełni nasze oczekiwania w stu procentach, tak abyśmy byli zadowoleni z uzyskanych rezultatów.

Projektanci i pomysłodawcy szkoleń tworzą kolejne rozwiązania i próbują nas przekonać, że te nowe są dużo lepsze i skuteczniejsze niż poprzednie. Nie sposób się z tym nie zgodzić. Rzeczywiście, porównując długie studiowanie kolejnych książek do przyjemnego rozwiązywania szybkiego e-quizu w wolnej chwili lub zapoznawanie się ze spersonalizowaną „pigułką wiedzy” przed spotkaniem, dość łatwo wskazać bardziej przyjazną i efektywną metodę nauczania. Większość osób, które miałyby wybierać między pokaznych rozmiarów książką a kolorowym, krótkim, ciekawym filmikiem z wyselekcjonowanym tematem, wybrałoby właśnie tę drugą opcję.

Jednak poszukując najefektywniejszych metod, nie należy ufać, iż są to metody niezawodne i wystarczające. W dalszym ciągu dobrą praktyką jest odwoływanie się również do tradycyjnych sposobów nauczania. Kursy e-learningowe czy microlearningowe to jedynie dodatek mający na celu wskazanie przyjemnej metody nauki. Warto także pamiętać, by nie zatracić się w poszukiwaniu najmodniejszego czy najdroższego szkolenia. W rozwoju osobistym nie chodzi o to, jaką posłużyć się metodą, ale aby faktycznie się rozwijać. Najważniejszy jest osiągnięty cel, a nie środki, jakie do niego prowadziły. Dlatego to, czy wybierzemy e-learning, czy microlearning ze spersonalizowanymi treściami, nie ma większego znaczenia dla efektu końcowego. To tylko narzędzia, w których można wybierać tak, aby zrealizować założony cel, jakim jest rozwój osobisty.

Bibliografia

- Bednarek J., Lubina E., *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Clarke A., *E-learning. Nauka na odległość*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa 2007.
- Czarkowski J.J., *E-learning dla dorosłych*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2012.

- <http://docplayer.pl/59428006-Microlearning-sniadanie-z-e-learning-pl.html> (dostęp: 26.03.2018).
- <http://skillgen.eu/pl/potega-personalizacji/> (dostęp: 27.03.2018).
- <http://szkolenia-hr.pl/baza-wiedzy/indywidualizacja-rozwoju-zawodowego-kluczem-sukcesu-dzialu-hr> (dostęp: 27.03.2018).
- <http://www.edulider.pl/edukacja/motywacja-w-e-learningu> (dostęp: 26.03.2018).
- <https://oditk.pl/pl/wiedza/artykul/zobacz/microlearning-panaceum-na-oporny-mozg/> (dostęp: 26.03.2018).
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/wiedza;2535847.html> (dostęp: 26.03.2018).
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/nauka.html> (dostęp: 26.03.2018).
- <https://www.e-learning.pl/ewiedza/angazujace-technologie-szkoleniowe> (dostęp: 26.03.2018).
- <https://www.forbes.pl/opinie/milleniarsi-pokolenie-y/lfbx6sg> (dostęp: 26.03.2018).
- Kędzierska B., *Kompetencje informacyjne w kształceniu ustawicznym*, Wydawnictwo Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2007.
- Kłos S., Patalas-Maliszewska J., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2013.
- Plebańska M., *Platforma e-learningowa jako trzon systemu zarządzania wiedzą pracowników*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.
- Siemińska-Łasko A., *Interakcje w e-learningu*, [w:] *Nowe technologie w kształceniu na odległość*, materiały konferencyjne, II Krajowa Konferencja Naukowa, Koszalin-Osieki 2006.

Innowacyjne metody motywowania pracowników

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie porusza problematykę wdrażania innowacyjnych rozwiązań z zakresu motywowania pracowników. Tego typu rozwiązania są szczególnie widoczne w dobrze prosperujących, dużych przedsiębiorstwach. To właśnie one są liderami rynku, dzięki czemu mają wystarczające środki, aby wprowadzać różnego rodzaju innowacje. Pracodawcy od niedawna zaczęli wprowadzać innowacje w tym zakresie, dlatego też ich aktywność pozostaje nadal niewystarczająco zbadana. Natomiast duże przedsiębiorstwa prześcigają się w tworzeniu coraz to ciekawszych programów motywacyjnych.

Celem opracowania jest pokazanie zasadności wprowadzania innowacji w procesie motywowania pracowników na przykładzie studium przypadku firmy BK Business.

Determinanty i rodzaje motywacji pracowników

Motywacja jest procesem odbywającym się w psychice człowieka. Jest to wewnętrzna chęć do podjęcia działania. Motywowanie natomiast to działanie z zewnątrz, które ma na celu pobudzenie właśnie tej wewnętrznej motywacji. Motywowanie ma miejsce, jeśli jest zamierzonym i celowym oddziaływaniem na innych ludzi.

Dla skuteczności procesu motywowania pracowników bardzo ważny jest wybór czynnika, który określi sposób stosowania zachęty, a do takich należą: „rodzaj stanowiska i miejsca pracy, częstotliwość zgłaszania nowych pomysłów i ich efektywność, poziom stałych wynagrodzeń itp.”¹.

1 M. Huczek, *Wpływ motywacji na rozwój aktywności innowacyjnej pracowników*, s. 35, http://www.humanitastr.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202_2013%20podzielone/Huczek.pdf (dostęp: 15.01.2017).

Pierwszym krokiem przy doborze odpowiedniego narzędzia motywowania jest zdiagnozowanie potrzeb, czyli zidentyfikowanie czynników lub stanów, które pobudziłyby osobę do działania oraz tych, które ją do tego zniechęcają². Podstawą jest rozpoznanie i dotarcie do systemu wartości jednostki, ponieważ to właśnie on wpływa na zaangażowanie, działania i podejmowane decyzje. Należy pamiętać, że indywidualne wartości przenikają się z przekonaniami wytworzonymi na przestrzeni lat, powstałymi na podstawie doświadczeń życiowych. Dzięki tej wiedzy można wpływać bezpośrednio na motywację pracownika. Identyfikacja wartości opiera się na tym, co dla kogo ma znaczenie i czemu można nadać sens. Przyjmując takie założenie, wartości można rozpoznać w zachowaniach i postawach pracownika. Przed wyborem odpowiedniego narzędzia należy ostatecznie stwierdzić, które wartości rozbudzają w pracowniku motywację do osiągnięcia celów³.

Pracownicy oczekują przede wszystkim wzmocnień pozytywnych⁴. Podstawowym i najbardziej popularnym motywatorem są gratyfikacje finansowe. Należą do nich zróżnicowane formy wynagrodzenia oraz dopasowywanie ich do oczekiwań pracowników. Takie działanie powinno zwiększyć zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, a także dostosować daną formę wynagrodzenia do pracownika tak, aby zaspokajało ono jego potrzeby.

Także optymalne warunki pracy spełniają rolę motywatorów. Pracodawcy powinni zapewniać czystość, bezpieczeństwo i spokój na stanowisku pracy. Pracownik, aby efektywnie działać, potrzebuje skupienia i możliwości wykonywania swoich zadań bez żadnych zakłóceń. Wszyscy zaangażowani w działania firmy muszą ze sobą współpracować, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować z innymi na rynku. Odpowiednia motywacja pobudza chęci osiągnięć, wygranych oraz odnoszenia sukcesów. Właśnie dlatego koordynacja wysiłków załogi powoduje pełne wykorzystanie umiejętności pracowników. Ważne jest, aby każdy w organizacji miał poczucie, że nie jest jedynie wykonawcą poleceń, ale ważnym elementem procesu pracy. Oczywiście pracownik nadal musi dostrzegać pewne zależności i hierarchię w firmie, ale powinien móc wyrażać swoje opinie, które byłyby brane pod uwagę podczas rozwiązywania problemów i konfliktów. Jego zdanie musi mieć istotny i widoczny wpływ na koncepcję kreowania sukcesu. Dodatkowo pracownicy,

2 Ł.T. Marciniak, S. Rogala, *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 209.

3 J. Ciecuch, *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 49.

4 M. Krzemiński, *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników (na przykładzie TP S.A.)*, Promotor, Kraków 2015, s. 42.

których pyta się o opinię, są silniej przywiązani do organizacji, w której pracują. Mają poczucie, że są istotnym jej elementem, a bez ich obecności kształt firmy może się diametralnie zmienić. Zadaniem menadżera jest dostrzeżenie korzyści płynących z uwzględnienia uzasadnionych propozycji pracowników. Co więcej, powinien on nakłaniać ich do wspólnego rozwiązywania problemów, pobudzać ich entuzjazm, dzięki czemu odczuwaliby oni radość z sukcesów firmy i byli dumni z bycia częścią tego sukcesu. Pracowników motywuje sam fakt bycia dostrzeżonym i docenionym. Wydajność ich pracy wzrasta w momencie, kiedy czują się oni ważnymi, trudnymi do zastąpienia osobami w przedsiębiorstwie. Właśnie dlatego warto, aby menadżerowie pytali ich o opinię. Takie działanie przynosi korzyści obu stronom. Pracownicy czują się docenieni, a poziom ich frustracji maleje, natomiast kadra kierownicza ma gotowy i zwarty do pracy zespół. Oczywiście jest to, iż menadżerowie nie muszą wdrażać każdego pomysłu pracownika, jednakże powinni wziąć wszystkie propozycje pod uwagę. O sukcesie organizacji decydować będzie zatem między innymi sposób traktowania pracowników, który ma wpływ na ich zaangażowanie w realizację powierzonych obowiązków⁵.

Innowacje w motywowaniu pracowników

Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od motywacji pracownika. Wiele opracowań mówiących o innowacjach w procesie motywowania pracowników do pracy opiera się głównie na amerykańskich praktykach zarządzania. Dzieje się tak ze względu na szczególne skupienie uwagi amerykańskich pracodawców na zasobach ludzkich. W Ameryce używa się stosunkowo prostych, ale bardzo efektywnych metod motywowania pracownika do działania. Co drugi Amerykanin twierdzi, że gdyby tylko chciał, mógłby znacznie zwiększyć swoją wydajność. Stąd też wniosek, że jeśli pracownik jest dobrze zarządzany, jest zdolny do większego poświęcenia, przezwyciężając przy tym swoje lenistwo, a nawet niekompetencję⁶. Największym wrogiem pracownika jest pesymizm i obojętność, które nie tylko czynią jego pracę nieefektywną, ale pogarszają atmosferę w całym zespole. Dlatego właśnie tak ważne jest odpowiednie, często niekonwencjonalne, zmotywowanie zespołu.

5 A. Stabryła, K. Woźniak, *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, seria: „Encyklopedia Zarządzania”, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 155.

6 H. Bieniok, *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, s. 1, http://www.sbc.org.pl/Content/113349/1_H.Bieniok_Innowacje_w_procesie_motywowania....pdf (dostęp: 11.01.2017).

Według *Podręcznika Oslo* innowacyjne techniki motywacyjne polegają na wdrożeniu nowej metody motywacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania oraz na zmianie sposobu współpracy i relacji z pracownikiem⁷. Innowacje stanowią wsparcie w obrębie procesów motywacyjnych, ale także mają wpływ na efektywność funkcjonowania firm. Podnoszą jakość i wydajność pracy, zdolność uczenia się firmy, wykorzystywania wiedzy i technologii oraz intensyfikują wymianę informacji⁸.

Warte uwagi jest to, że tego typu innowacje nie obejmują:

- fuzji i przejęcia innych firm,
- zmian w zasadach działania firmy, które były już wcześniej przez nią stosowane,
- zmian w strategii zarządzania, kiedy nie wprowadza się przy tym nowej metody organizacyjnej.

Odpowiedni, nowoczesny system motywacyjny powinien być dostosowany do polityki organizacji, jej strategii oraz kultury organizacyjnej. Właśnie takie niestandardowe pomysły na motywowanie mogą przynieść organizacji wiele korzyści. Można wyodrębnić cztery główne zalety niestandardowych, innowacyjnych systemów motywacyjnych⁹:

- wspieranie kultury i stylu firmy:
 - wzmocnienie wartości zachowań i postaw ważnych dla klientów,
- wspieranie wartości rynkowej firmy:
 - stworzenie takiego systemu motywacyjnego, aby zbudować pozytywny wizerunek firmy,
 - możliwość stosowania ciekawszych form motywacji, dzięki której zainteresowanie firmą wzrasta,
- wspieranie strategii firmy:
 - skierowanie środków finansowych do działów, które mają największe znaczenie w realizacji strategii firmy,
 - ukierunkowanie motywacji w stronę grup zawodowo-kwalifikacyjnych, które odgrywają najistotniejsze role w realizacji danej strategii,
- wspieranie misji firmy:
 - motywacja pracownika pod kątem zadowolenia klienta i ukierunkowanie na zewnętrzną sytuację organizacji,

⁷ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, s. 159, http://www.rpo.lodzkie.pl/images/konkurs_2.3.1_cop_28122015/Podrecznik_OSLO.pdf (dostęp: 15.03.2016).

⁸ *Ibidem*, s. 14.

⁹ J. Zielińska, *Motywowanie do pracy: na przykładzie Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 1 we Wrocławiu*, Promotor Kraków, Kraków 2010, s. 20.

- preferowanie i wspieranie grup zawodowych i jednostek, które mają największy wpływ na realizację misji firmy.

Istnieją firmy, którym udaje się wprowadzać sprawdzające się, innowacyjne formy motywowania pracowników. Firma Whirlpool prowadzi laboratoria pomysłów, gdzie organizowane są sesje pomysłowości, podczas których uczestnicy prezentują swoje spostrzeżenia dotyczące problemów związanych z konsumentami. Każdy pracownik, może uczestniczyć w takiej sesji. Firma Danone posiada projekt „From Lab to Land”, który zachęca pracowników do eksperymentowania na małą skalę, a potem wprowadzania udanych projektów na danym rynku. Po sprawdzeniu całości przez komitet ds. innowacji projekty rozsyłane są do osób związanych z działem B+R, a następnie zarejestrowane na platformie internetowej, aby można było wykorzystywać je w innych krajach. Przykładem może być też Cisco Systems, który organizuje wśród swoich pracowników ciekawy konkurs o nazwie „Miękkie lądowanie”. Pracownicy tej firmy tworzą projekt swojego pomysłu na biznes i prezentują go przed 3–6-osobową komisją. Jurorzy decydują o ewentualnym sfinansowaniu go przez firmę, przeznaczając na to od 25 000 do 100 000 USD. Sam konkurs przypomina popularny w Stanach Zjednoczonych program „Dragons’ Den”. Bank RBS (The Royal Bank of Scotland) postawił na premię w postaci samochodu. Wydawać by się mogło, że nie jest to żadna innowacja, jednakże samochód ten jest rozlosowywany w comiesięcznej loterii fantowej, a liczba otrzymanych losów, czyli większa szansa na wygraną, zależy od długości stażu lub konkretnych zasług pracownika¹⁰. Przykładem innowacyjnego programu motywacyjnego odnoszącego sukcesy jest „Przylapany na dobrym uczynku”. Jest to program szpitala w USA, w którym, jeśli przełożony zobaczy, że jakiś pracownik zrobił coś wyłącznie z dobrego serca, przypina mu znaczek „Przylapano mnie na dobrym uczynku”. Po zebraniu określonej liczby przypinek można je wymieniać na różnego rodzaju nagrody. Niektórzy kierownicy już za pojedynczą przypinkę dają wybraną przez siebie małą nagrodę – począwszy od fantu aż do nagród finansowych.

Po co organizacji szukanie niestandardowych pomysłów na motywowanie? Głównie jest to chęć budowania przewagi konkurencyjnej. Zmotywowani pracownicy są dużo bardziej wydajni, a co za tym idzie – przynoszą firmie większe zyski. Na współczesnych rynkach nieustannie pojawiają się nowe potrzeby, które należy zaspokajać przez nowe rodzaje usług i nieistniejące wcześniej produkty. Razem z powstaniem nowego obszaru zadaniowego tworzą się nowe

10 T. Krasnicka, M. Wronka-Pośpiech, *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 125–127, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/10_T.Krasnicka_M.Wronka-Pospiech_Stymulowanie....pdf (dostęp: 6.04.2017).

zespoły pracowników, których trzeba zmotywować w sposób, dzięki któremu będą efektywnie dążyć do realizacji celów firmy. Trudno będzie zmobilizować na przykład hydraulika i urzędnika w ten sam sposób i po to właśnie wynajdowane są coraz to wymyślniejsze formy motywowania.

Metodyka badań

Celem przeprowadzonego badania było poznanie zasadności i efektów wprowadzania innowacyjnych technik motywacyjnych w wybranej organizacji. Postawiono trzy pytania badawcze:

- „Jak postrzegana jest rola motywacji w funkcjonowaniu firmy?”,
- „Jakie programy motywacyjne są praktykowane w badanej firmie?”,
- „Jakie znaczenie mają innowacje w motywowaniu pracowników BK Business?”.

W badaniu posłużono się metodą wywiadu. Został on przeprowadzony z dyrektorem generalnym BK Business Łukaszem Szymczakiem za pomocą wcześniej przygotowanego kwestionariusza.

Charakterystyka badanej organizacji

BK Business jest firmą handlowo-usługową, która zajmuje się sprzedażą hurtową i detaliczną materiałów budowlanych, sanitarnych, hydraulicznych, stolarki okiennej i drzwiowej. Ponadto aranżuje i projektuje wnętrza domów. Współpracuje z ponad 5000 dostawców oraz 24 000 odbiorców. Klientami BK Business są zarówno firmy prywatne, klienci indywidualni, jak i instytucje państwowe. Jest to firma uważająca się za otwartą oraz ekspansywną, potrafiącą dopasować się do stale zmieniających się potrzeb rynku.

Misją tej organizacji jest „stałe udoskonalanie oferowanych produktów oraz kompleksowa obsługa klienta; dywersyfikacja produktów i usług; budowanie pozytywnych, długookresowych relacji zarówno z dostawcami, jak i z klientami; tworzenie atrakcyjnego i satysfakcjonującego środowiska pracy dla pracowników oraz wyznaczanie standardów etycznych w biznesie”¹¹. Wizja natomiast brzmi: „Być cenionym, krajowym liderem w obszarze budownictwa”¹².

11 <http://www.bk.biz.pl/o-firmie/kim-jestesmy/> (dostęp: 23.05.2016).

12 *Ibidem*.

Firma posiada stabilną pozycję na rynku dzięki oferowaniu szerokiej gamy produktów oraz zapewnieniu kompleksowego wykonywania usług związanych z tymi właśnie produktami. Używa najnowszych dostępnych na rynku technologii i materiałów budowlanych oraz oferuje konkurencyjne ceny. Ponadto posiada dobrze wykształconą i stabilną kadrę pracowniczą.

Wyniki badań

Na pierwsze pytanie, które brzmiało: „Co według Pana najbardziej motywuje ludzi do pracy?”, Łukasz Szymczak odpowiedział, że jego zdaniem formą motywacji, która najmocniej działa na jego pracowników jest motywacja finansowa. Zdecydowanie jest ona najlepiej przez nich odbierana. Z form finansowych najbardziej odpowiednie są premie gotówkowe. Jeśli chodzi o inne czynniki finansowe, tj. urządzenia multimedialne, różnego rodzaju gadżety, to taka forma motywacji również jest dobrze odbierana, ale nie jest ona aż tak skuteczna, ponieważ gratyfikacja w postaci określonego gadżetu nie zawsze wszystkim pracownikom odpowiada. Jeśli chodzi o takie formy motywowania jak podnoszenie kompetencji przez szkolenia organizowane w firmie i na zewnątrz, nie zawsze są one traktowane jako motywatory. Niejednokrotnie są odbierane jako obowiązek, a dopiero po fakcie dostrzegana jest ich wartość dodana.

Dyrektor zapytany, czy widzi różnicę między zmotywowanym a niezmotywowanym pracownikiem i czym się ona przejawia, odpowiedział, że zdecydowanie dostrzega taką różnicę. Firma wdrażała różnorakie formy motywowania pracowników i kierownictwo zdaje sobie sprawę, że działają one z różnym skutkiem. Z jednej strony są pracownicy niezmotywowani, którzy przychodzą do pracy, bo muszą, i nie odczuwają jakiegokolwiek przyjemności z pracy, przez co są mniej zaangażowani. Natomiast z drugiej są zaangażowani, utożsamiający się z firmą. Po takich osobach widać, że nie mają oni poczucia przynależności.

Powszechną formą bieżącego motywowania w BK Business są pochwały. Pracownik jest chwalony, jeśli jego zadania zostały wykonane z należytą starannością. Łukasz Szymczak zaobserwował, że tego typu wzmocnienie działa bardzo dobrze. Kluczem jest tutaj otwartość na pracownika i dawanie mu informacji zwrotnych. Za źle wykonane zadania stosowane są również różnego rodzaju kary, które na krótki czas również motywują pracowników. Ważna jest tutaj kwestia odpowiedniego ich doboru – w zależności od przewinienia. Po zastosowaniu kary należy dać pracownikowi czas na poprawę.

Obecnie firma stawia na integrację pracowników między sobą oraz z kierownictwem. Odbywa się to nie tylko podczas typowych wyjazdów integracyjnych, ale także w trakcie zwykłego dnia pracy, na przykład przez zmiany składu zespołów. Ponadto firma stara się łączyć biznes z wypoczynkiem. Podejmowane są szkolenia, które w badanym przedsiębiorstwie wyróżniają się tym, że często są organizowane przez producentów, z którymi firma współpracuje. W ten sposób oprócz tego, że pracownicy mają okazję rozwoju umiejętności, firma zacieśnia stosunki biznesowe z partnerami. Z perspektywy przedsiębiorstwa taka praktyka przynosi duże korzyści. Jedynym minusem może być to, że w tym samym czasie nie ma w firmie wielu pracowników. Co więcej, po części szkoleniowej zawsze jest część rekreacyjna, podczas której pracownicy mają zapewniony szereg atrakcji.

Innym sposobem motywowania jest opiniowanie nowego projektu przez pracowników, którzy nad nim nie pracują. Dzięki takiemu posunięciu opiniodawca czuje się doceniony i wyróżniony. Wiele razy zdarzało się, że pracownik znajdujący się poza projektem wnosił do niego coś, czego pracujący nad nim nie zauważyli.

Reakcje pracowników na stosowane formy motywowania są pozytywne. Dla zdecydowanej większości z nich możliwość oderwania się od codziennej pracy jest traktowana jako atrakcja. Poza tym nigdy nikogo nie zmuszano do wzięcia udziału w jakiegokolwiek formie motywowania, istnieje możliwość odmowy, a pracownik nie ponosi w związku z nią żadnych konsekwencji. Nie ma sensu kogokolwiek motywować na siłę. Przede wszystkim motywacja powinna pochodzić z wewnątrz, a firma może tylko w tym pomóc. W ocenie badanego konkurenci działający na rynku w tym samym regionie nie przeprowadzają tego typu praktyk motywacyjnych co BK Business.

W następnej kolejności spytano o to, jak wyglądał proces tworzenia programów motywacyjnych dla pracowników i jak długo trwał. Łukasz Szymczak odpowiedział, że stworzenie programu motywacyjnego jest procesem ciągłym, co jakiś czas wprowadza się drobne zmiany mające na celu jego ulepszanie. On sam zaprojektował system wynagrodzeń, włączając w to różnego rodzaju premie. Natomiast inicjatywa wyjazdów i szkoleń wypłynęła od partnerów BK Business, została przyjęta z aprobatą i był to impuls, który pobudził w zarządzie chęć wprowadzania coraz to nowszych rozwiązań w tym zakresie.

Kolejna kwestia dotyczyła sposobu rozumienia pojęcia innowacji w motywowaniu pracowników. Największym zainteresowaniem u badanego cieszy się znajdowanie nowych form integracji pracowników. Jednym osobom odpowiada pójście do restauracji na kolację w gronie współpracowników, inni

wolą luźniejszą formę, na przykład piknik, a jeszcze inni preferują jakąś formę aktywności fizycznej. Ponadto BK Business jest obecnie na etapie wprowadzenia takich nagród, jak: turystyczne wyjazdy krajowe lub zagraniczne dla pracowników oraz karnety, na przykład do SPA. Zdaniem dyrektora innowacja powinna brać pod uwagę *work-life balance*, ponieważ według badanego bez tego nie można stworzyć pracownikowi odpowiednich warunków do samomotywacji.

Na pytanie, czy dyrektor preferuje klasyczne formy motywowania (premie finansowe, nagrody materialne), czy też innowacyjne, nietypowe motywatory dostosowane do indywidualnych potrzeb/oczekiwań pracowników, badany odpowiedział, że w BK Business system motywacyjny ma charakter mieszany, ponieważ stara się on docierać do każdego pracownika indywidualnie i spełniać jego potrzeby, ale nie odchodzi przy tym od klasycznych form motywowania, które sprawdzają się od wielu lat. Ponadto stara się dywersyfikować formy motywacyjne i wykorzystywać nowe rozwiązania, jednakże w chwili obecnej traktuje je jako pewnego rodzaju dodatek. Preferuje jednak premie finansowe, ponieważ przy dużej liczbie pracowników jest to znacznie łatwiejsza forma, dzięki której jest w stanie usatysfakcjonować kadrę, którą zarządza. Niekonwencjonalne sposoby motywowania pochłaniają bardzo dużo czasu, więc BK Business stosuje je w znacznie mniejszym stopniu, ale nie rezygnuje z nich. Tym bardziej, że efektywność pracowników w wyniku ich stosowania widocznie wzrasta – dzięki temu dążą oni do celów, które zostały przed nimi postawione, a system premiowania finansowego i pozafinansowego tylko ich w tym wspomaga. Dokonując porównania wyników osiągniętych przez BK Business przed wprowadzeniem danego rozwiązania i po, można zauważyć, że przy obecnie używanych programach wydajność jest niemal półtora raza wyższa niż przed nimi. Trudno jest to jednak jednoznacznie ocenić, ponieważ należy wziąć pod uwagę, że kiedy firma nie miała programów motywacyjnych, była dużo mniejsza, miała znacznie niższą rentowność i być może zauważa się poprawę ze względu na rozwój przedsiębiorstwa. Z całą pewnością w pewnym stopniu lepsze wyniki są efektem programów motywacyjnych. Dlatego też warto poświęcać czas i wysiłek na projektowanie innowacyjnych programów motywowania. To pracownicy tworzą firmę, a zbyt duża rotacja nie wpływa dobrze na jej wizerunek. Dbalność o pracownika jest teraz pożądana i dobrze widziana. Ponadto wysoki współczynnik fluktuacji wiąże się często z wysokimi kosztami. Odpowiednio dopasowany program motywacyjny powoduje, że nie tylko pracownik się rozwija, ale też rozwija się firma. W ostatecznym rozliczeniu wprowadzenie programu motywacyjnego, uwzględniającego także innowacje, przynosi korzyści obu

stronom – pracownikowi oraz pracodawcy. Natomiast kiedy już programy zadziałają, to zarówno pracownicy, jak i zarząd są spokojni o to, że firma dobrze prosperuje i ciągle się rozwija, a tego typu poczucie bezpieczeństwa jest warte każdej poświęconej chwili.

Wnioski z badań

Odnosząc się do celu badania, czyli poznania zasadności i efektów wprowadzania innowacyjnych technik motywacyjnych w organizacjach, nasuwa się wniosek, iż tego typu techniki wpływają pozytywnie zarówno na pracowników, jak i przedsiębiorstwa, jednakże nie zawsze stanowią najlepszą, najbardziej skuteczną formę motywowania. W badanym przedsiębiorstwie polegają one między innymi na mieszaniu zespołów zadaniowych w danych okresach, aby odświeżać sposób myślenia pracowników oraz zapobiegać wpadaniu w rutynę. Ponadto BK Business zaznacza, że zawsze stara się łączyć pracę z wypoczynkiem, aby pracownicy odczuwali jak najmniej znużenia i zmęczenia. Przykładem są organizowane przez firmę zabiegi w SPA, ogniska, grille itp. dla pracowników, które odbywają się zazwyczaj po przebytych szkoleniach.

Czynnikiem motywującym, na który pracownicy zwracają największą uwagę, okazują się być różnego rodzaju premie finansowe. Jeśli chodzi o pozafinansowe sposoby motywowania, pracownicy także czerpią z nich satysfakcję, ale często nie uświadamiają sobie tego podczas trwania procesu, tylko po jego zakończeniu. W tej kwestii duże znaczenie ma zaangażowanie pracownika w pracę na swoim stanowisku. Im bardziej czuje się on związany z przedsiębiorstwem, tym silniej będą na niego oddziaływać nowe, niestandardowe techniki i programy motywacyjne.

Z badania wynika, że poza samymi programami ważna jest tzw. motywacja bieżąca. To właśnie ona pozwala przedsiębiorstwu, przy pomocy kadry kierowniczej, nawiązać głębsze relacje z szeregowymi pracownikami. Innowacyjne, ciekawe sposoby motywowania pracowników podczas trwania ich pracy mają kluczowe znaczenie w związku z wcześniej wspomnianym zaangażowaniem pracownika, które następnie przekłada się na jego pozytywne nastawienie do wprowadzania przez organizację innowacji w zakresie motywowania.

Innowacyjne programy motywacyjne mogą zwiększyć efektywność i wydajność pracowników, a w konsekwencji znacznie poprawić wyniki firmy na rynku – pod warunkiem, że są poprawnie wprowadzone. Ponadto dzięki niefinansowemu wymiarowi tych programów można je łatwo zmieniać nawet podczas ich trwania, co pozwala firmie na łatwiejsze dopasowanie się do po-

trzeb na rynku pracy. Minusem przy wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie motywacji jest konieczność poświęcenia znacznej ilości czasu, a niekiedy także środków finansowych. W związku z tym niewielkie przedsiębiorstwa z sektora MŚP często nie są w stanie wprowadzać innowacji, które miałyby być skierowane indywidualnie do każdego pracownika.

Podsumowując, wdrażanie innowacyjnych programów motywacyjnych w firmach jest dobrym rozwiązaniem. Po pierwsze, daje to pracownikom poczucie, że firma o nich dba, a po drugie, przedsiębiorstwo staje się bardzo atrakcyjne z punktu widzenia klientów oraz potencjalnych pracowników. Zindywidualizowane formy motywowania nie wykluczają tych klasycznych, a nawet mogą je uzupełniać. Parafrazując wypowiedź badanej osoby, są one świetnym dodatkiem do klasycznych form motywowania, takich jak premie finansowe czy innego rodzaju nagrody pracownicze.

Zakończenie

Bardzo trudną rzeczą jest znalezienie odpowiedniego motywatora, ponieważ każdy pracownik ma inne potrzeby i wymagania. Dlatego właśnie wielu menadżerów stara się wymyślać takie sposoby motywowania, które – mimo standardowego postępowania – mogłyby odpowiadać każdemu pracownikowi. Organizacje, którym udaje się docierać do pragnień swoich pracowników, są tymi, które odnoszą największe sukcesy na rynku, ponieważ zmotywowany pracownik pracuje dużo szybciej i bardziej wydajnie.

Wprowadzenie innowacyjnych programów motywacyjnych może przynieść firmie ogromną korzyść pod warunkiem, że programy te są przemyślane i odpowiednio wdrożone, a pracownicy dobrze rozumieją ich istotę. Warto poświęcić czas i środki, które firma musi przeznaczyć na cały proces wdrażania tego typu programów, ponieważ dzięki temu dane przedsiębiorstwo będzie lepiej prosperować w przyszłości. Co więcej, sami pracownicy będą postrzegać firmę jako lepszą od konkurentów, co daje jej większą szansę na pozyskiwanie specjalistów z rynku pracy. Każda organizacja musi pamiętać o tym, że to ludzie, a nie budynki tworzą firmę i dlatego właśnie należy poświęcać im czas i dawać im poczucie bezpieczeństwa oraz spełnienia zawodowego.

Jednak jest to przedsięwzięcie mogące pochłonąć część zasobów pieniężnych firmy. Ponadto efekty tego typu programów zaczynają być widoczne dopiero po pewnym czasie. Właśnie z tego powodu wiele przedsiębiorstw nie decyduje się na tworzenie i kreowanie własnych, autorskich rozwiązań, a raczej korzysta z odkryć innych organizacji.

Bibliografia

- Bieniok H., *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, http://www.sbc.org.pl/Content/113349/1_H.Bieniok_Innowacje_w_procesie_motywowania....pdf (dostęp: 11.01.2017).
- Cieciuch J., *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Liberi Libri, Warszawa 2013.
- <http://www.bk.biz.pl/o-firmie/kim-jestesmy/> (dostęp: 23.05.2016).
- Huczek M., *Wpływ motywacji na rozwój aktywności innowacyjnej pracowników*, http://www.humanitastr.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/Zarzadzanie_zeszyt/Zarz%202013%20podzielone/Huczek.pdf (dostęp: 15.01.2017).
- Kraśnicka T., Wronka-Pospiech M., *Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/10_T.Krasnicka_M.Wronka-Pospiech_Stymulowanie....pdf (dostęp: 6.04.2017).
- Krzemiński M., *Analiza efektywności systemu oceniania pracowników (na przykładzie TP S.A.)*, Promotor, Kraków 2015.
- Marciniak Ł.T., Rogala S., *Coaching. Zbiór narzędzi wspierania rozwoju*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Stabryła A., Woźniak K., *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, seria: „Encyklopedia Zarządzania”, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- Zielińska J., *Motywowanie do pracy: na przykładzie Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 1 we Wrocławiu*, Promotor Kraków, Kraków 2010.



SIZ

wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ

www.wydawnictwosiz.pl

ISBN 978-83-65766-19-9



9 788365 766199