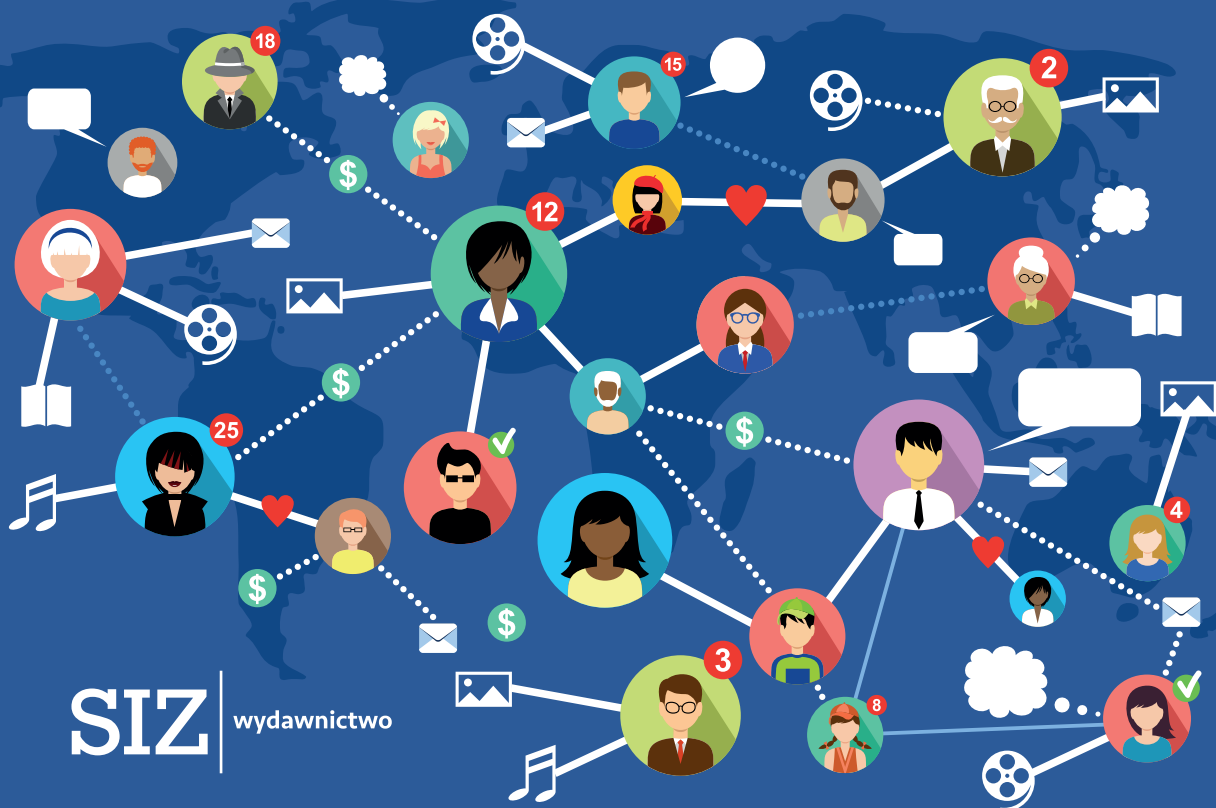


Rozwój potencjału ludzkiego

*Wybrane materiały z Międzynarodowej Konferencji
„Human Potential Development”*

pod redakcją Wojciecha Ulrycha



Rozwój potencjału ludzkiego

Wybrane materiały z Międzynarodowej
Konferencji „Human Potential Development”,
Łódź, 28-30.05.2019

Pod redakcją Wojciecha Ulrycha

SIZ

wydawnictwo

ŁÓDŹ 2020

Wojciech Ulrych (red.)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26
e-mail: wojciech.ulrych@uni.lodz.pl

Recenzja naukowa
Martina Blašková oraz Katarzyna Wojtaszczyk

Projekt okładki
Aron-Axel Wadlewski

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 2020
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 978-83-65766-25-0

Wydawnictwo SIZ
ul. Matejki 22/26, pok. 112
90-237 Łódź
tel.: 42 635 47 91
e-mail: biuro@wydawnictwosiz.pl

Contents

Wprowadzenie	7
Introduction	11
Úvod	15
Введение	19
William Chambers	
Human Resource Problems in English Charities: some Case Studies ..	23
Irena Bakanauskiene, Rita Bendaraviciene, Inesa Daugintaite	
Workplace Happiness: Evidence from Lithuania	35
Barbara Batko	
Wymagania kompetencyjne wobec pracowników informacji w organizacjach sektora publicznego i non-profit	55
Martina Grófová	
Princípy cirkulárnej ekonomiky ako nástroja tvorby hodnotovej zákazníckej ponuky	75
Justyna Majchrzak-Lepczyk	
Kształtowanie relacji z klientami w handlu elektronicznym	85
Zdenko Stacho, Katarína Stachová, Martina Grófová	
Komunikácia ako významný determinant konkurencieschopnosti podniku	99
Vladimír Šulc, Petr Jedinák	
Role manažera kybernetické bezpečnosti v procese řízení technických zranitelností	107
Robert Marciniak	
Resistance and Expectations Related with Service Automation and Robotization Among Employees of Business Services Centers in Hungary	115

Евгения Борисович Моргунов, Игорь Борисович Гурков	
Устойчивость и изменчивость практик управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний	131
Jiří Stýblo	
Human Resources – Reality and Vision in the Present Times of Digitalisation	143
Zakończenie	155
Conclusion	157
Záver	159
Заключение	161

Wprowadzenie

Oddawana w ręce Czytelnika publikacja jest zwieńczeniem odbywającej się cyklicznie Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod nazwą „Human Potential Development” (HPD). Szesnasta edycja konferencji odbyła się w Łodzi w dniach 28–30 maja 2019 roku, a jej organizacji patronował Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego prof. nadzw. dr hab. Tomasz Czapła oraz International Academic Network HPD CEEUS. Międzynarodowy charakter konferencji sprawił, że dziesięć zamieszczonych w tej publikacji artykułów zostało napisanych w pięciu językach, przy czym głównym językiem konferencji był język angielski.

Celem konferencji była międzynarodowa wymiana wiedzy z zakresu rozwoju potencjału ludzkiego w kontekście najnowszych, teoretycznych i praktycznych rozwiązań, ze szczególnym podkreśleniem potrzeby kreowania, motywowania i rozwijania siły sprawczej zmian organizacyjnych – pracowników i menedżerów. Założono, że cel ten zostanie zrealizowany w ramach trzech obszarów roboczych konferencji:

- 1) wykorzystania i rozwijania potencjału ludzkiego,
- 2) nowych wyzwań w ramach wspomnianego potencjału, a także
- 3) opracowania modeli i praktyk związanych z potencjałem ludzkim i zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Koncepcja rozwoju potencjału jednostki i zespołów ludzkich (ang. *human potential development*) jest powszechna w światowej literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreśla ona swój wymiar strategiczny, który łączy organizacyjne i społeczne cele z promocją przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale ludzkim. Jednocześnie wymiarowi strategicznemu nieodłącznie towarzyszy zorientowanie na potrzeby, aspiracje, wzrost i rozwój człowieka jako istoty ludzkiej. W konsekwencji realizacji obydwu wymiarów obserwowane jest tworzenie kultury uczenia się i rozwoju jako immanentnych cech planowania i wdrażania szkoleń oraz kreowanie programów rozwoju człowieka, pracownika i obywatela.

Każdy z autorów podjął się ukazania tematu rozwoju potencjału ludzkiego w inny sposób, jednak wspólnym dla wszystkich przedmiotem prezentowanych wyników badań i rozważań były oczekiwania, decyzje i zachowania ludzi w określonych kontekstach gospodarczej rzeczywistości.

Publikację otwiera artykuł brytyjskiego autora Williama Chambersa, emerytowanego profesora Uniwersytetu Hope w Liverpoolu, wieloletniego działacza organizacji charytatywnych w Wielkiej Brytanii. Autor ten prezentuje przykłady i rodzaje trudnych warunków pracy, które niekiedy prowadzą do dysfunkcyjnych zachowań wolontariuszy, pracowników i menedżerów tych organizacji. Opisuje związane z nimi praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), a także kontekst ich stosowania. Warto zwrócić uwagę na podsumowanie artykułu, które jest próbą odpowiedzi na pięć pytań dotyczących specyfiki organizacji charytatywnych, aktorów pełniących w nich określone role, istoty zarządzania tymi organizacjami oraz znaczenia szacowania ryzyka personalnego.

Natomiast zespół litewskich badaczy, w skład którego weszły Irena Bakanauskiene, Rita Bendaraviciene i Inesa Daugintaite, nawiązuje do ważnej kwestii szczęścia w miejscu pracy i jego wielowymiarowości. Temat ten został przedstawiony na przykładzie wyników badań przeprowadzonych wśród pracowników szkół. Choć wszystkie wymiary i atrybuty szczęścia pracowniczego są istotne dla badanych pracowników, to jednak rzeczywistość mija się z pracowniczymi oczekiwaniami – szczególnie w zakresie systemów motywowania i wynagradzania.

Znaczenie kompetencji informacyjnych pracowników dla jakości usług w sektorze publicznym i non-profit prezentuje Barbara Batko. Wskazuje ona na pewne cechy informacji społecznie użytecznych, których opracowanie wymaga określonych i uniwersalnych kompetencji dla potrzeb obsługi procesu informacyjnego. Warto zwrócić uwagę na to, że są to znane i potrzebne składowe kapitału ludzkiego, czyli odpowiednia wiedza, umiejętność krytycznego myślenia czy poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych.

Martina Grófová rozważa możliwość wdrożenia zasad gospodarki obiegu zamkniętego na Słowacji. Jest to jedna z możliwości przejścia od produkcji seryjnej do produkcji tworzonej na bazie wartości dla klienta, jednak przy bardziej racjonalnym wykorzystaniu zasobów i ograniczeniu negatywnego oddziaływania wytwarzanych produktów na środowisko. Warto jednak zwrócić uwagę na potrzebę budowy świadomości konsumenta w tej nowej rzeczywistości i odpowiedzialność przedsiębiorstw w tej kwestii.

Za kształtowanie relacji z klientem w handlu elektronicznym odpowiada przedsiębiorstwa. W związku z tym Justyna Majchrzak-Lepczyk omawia proces zakupów dokonywanych przez e-klientów i przedstawia wyniki badań własnych w tym zakresie. Według niej niezwykle istotne są tu kompetencje pracowników i ich umiejętność odczytywania potrzeb e-kupujących.

Zdenko Stacho, Katarína Stachová i Martina Grófová zwracają uwagę na znaczenie i otwartość komunikowania się jako instrumentu angażowania zasobów ludzkich w celu utrzymania organizacyjnej konkurencyjności, w kontekście szybkości rynkowych zmian i ich charakteru. Interesujące jest podkreślone przez autorów znaczenie komunikacji nieformalnej oraz wsparcie technologii informatycznych.

Vladimir Šulc i Petr Jedinák podejmują temat wymogu podwyższania bezpieczeństwa przepływu informacji w kontekście ich integracji ze środowiskiem legislacyjnym Unii Europejskiej na przykładzie Republiki Czeskiej. Autorzy podkreślają wzrost podatności systemów informatycznych na niebezpieczeństwa w sieci i rolę programistów w jej zabezpieczeniu.

Na podstawie dwóch badań ankietowych i serii wywiadów przeprowadzonych w sektorze usług biznesowych Robert Marciniak prezentuje węgierskie doświadczenia w zakresie wpływu postępu technologicznego na automatyzację procesów serwisowych. Autor omawia opór i oczekiwania pracowników względem opisywanego trendu.

Evgenij Borisovich Morgunov i Igor Borisovich Gurkov przedstawiają wyniki badań zakładów produkcyjnych zagranicznych korporacji działających w Rosji. Dotyczą one cech i procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Za istotne uznają: kontekst opisywanych rozwiązań i napięcia między Wschodem i Zachodem.

Opracowanie zamykają rozważania, których autorem jest Jiří Stýblo. Zwraca on uwagę na wpływ cyfryzacji i automatyzacji na procesy zżl i środowisko pracy, zmieniające wymogi w zakresie umiejętności specjalistów zżl i kierowników.

Publikacja przeznaczona jest dla Czytelników, którzy chcą poszerzyć wiedzę z zakresu istoty budowania potencjału jednostki, zespołów i społeczeństw w sposób wszechstronny i nieoczywisty. Jednocześnie skłania do refleksji i całościowego spojrzenia na zjawisko potencjału ludzkiego.

Zachęcam do lektury.

dr Wojciech Ulrych

Introduction

This publication is the culmination of the 16th International Scientific Conference entitled “Human Potential Development” (HPD). The conference was held in Łódź between May the 28th–30th, 2019, and was patronized by the Associate Professor Tomasz Czapla, the Dean of the Faculty of Management at the University of Łódź, and also by the International Academic Network HPD CEEUS. The international nature of the conference resulted in ten articles in this publication being written in five languages, with English being the leading language of the conference.

The aim of the conference was the international exchange of knowledge in the field of HPD in the context of the latest, theoretical and practical solutions, with particular emphasis on the need to create, motivate and develop the driving force of organizational changes – employees and managers. It was assumed that this goal would be implemented within three conference working areas:

- 1) using and developing human potential,
- 2) new challenges within the mentioned area, and
- 3) developing models and practices related to human potential and human resource management.

The concept of HPD is common in the international human resource management literature, which emphasises its strategic dimension, and combines organizational and social goals with the promotion of a competitive advantage based on the human capital concept. At the same time, this strategic dimension is inseparably accompanied by the focus on the needs, aspirations, growth and development of people. As a consequence of the implementation of both dimensions, the creation of a learning and development culture has been observed as an inherent feature of training planning and implementation, as well as the creation of personal, employee and citizen development programs.

Each of the authors presents different viewpoints within their HPD research, but the common theme of all findings and considerations were the expectations, decisions and behaviors of people in specific contexts of economic reality.

The publication opens with an article by the British author William Chambers, a retired professor at Hope University in Liverpool, a longtime charity

community activist in the UK. He presents examples and types of difficult working conditions, which sometimes lead to dysfunctional behaviors of volunteers, employees and managers of these organizations. The author describes the associated human resource (HR) management practices as well as the context in which they are used. It is worth noting the summary of the article, which is an attempt to answer questions about the specificity of charitable organizations, actors performing their roles, the essence of managing these organizations and the importance of estimating personnel risk.

A team of Lithuanian researchers, including Irena Bakanauskiene, Rita Bendaravičiene and Inesa Daugintaite, refers to the important issue of happiness in the workplace and its multidimensionality. This topic is presented using the example of research results from teachers. Although all dimensions and attributes of employee happiness are important for the surveyed employees, reality does not meet employee expectations – especially in the area of motivation and remuneration systems.

The importance of employee communication competences for the quality of services in the public and non-profit sectors is presented by Barbara Batko, who indicates some features of socially useful information, the development of which requires specific and universal competences for the purposes of handling the communication process. It is worth noting that these are well known and important components of human capital, that is, adequate knowledge, the ability to think critically or search for cause and effect relationships.

Martina Grófová allows the audience to consider the possibility of implementing the principles of a circular economy in Slovakia. This is one of the possibilities of transition from serial production to production based on customer value, but with a more rational use of resources and reduction of the negative impact on the environment of manufactured products. However, it is worth paying attention to the need to build consumer awareness in this new reality and the responsibility of companies in this matter.

Shaping customer relationships in e-commerce is a key corporate responsibility. Justyna Majchrzak-Lepczyk is able to highlight the purchasing process of e-customers and presents the results of her own research in this area. It is worth paying attention to the essence of employee competences and their ability to read the needs of e-buyers.

A research team consisting of Zdenko Stacho, Katarína Stachová and Martina Grófová draws attention to the importance and openness of communication as an instrument of engaging human resources in order to maintain organizational competitiveness in the context of the speed of market changes and

their nature. What is interesting is the informal communication and information technology (IT) support highlighted by the authors.

Vladimir Šulc and Petr Jedinák take up the subject of the requirement to increase IT security of the information flow in the context of its integration with the legislative environment of the European Union, exemplified by the Czech Republic. The authors emphasize the increased vulnerability of IT systems to dangers in the network and the role of programmers in securing it.

Based on two surveys and a series of interviews in the business service sector, Robert Marciniak presents Hungarian experience in the field of the impact of technological progress on the automation of service processes. The author discusses the resistance and expectations of employees towards the described trend.

Evgeniy Borisovich Morgunov and Igor Borisovich Gurkov present the results of research on the production plants of foreign corporations operating in Russia. They show the features and processes of human resource management. The context of the described solutions and the indicated tensions between East and West are presented.

We conclude with the consideration of Jiří Stýblo, who draws attention to the impact of digitization and automation on HR processes and the work environment which are changing the skill requirements of HR specialists and managers.

This publication is intended for readers who want to expand their knowledge of the essence of building the capacity of individuals, teams and societies in a comprehensive and non-trivial way. At the same time, it encourages reflection and a holistic view of the phenomenon of human potential. I encourage you to read the aforementioned conference papers.

Wojciech Ulrych, PhD

Úvod

Publikácia, ktorá sa váženému čitateľovi práve dostáva do rúk, je vyústením 16. medzinárodnej vedeckej konferencie s názvom „Rozvoj ľudského potenciálu“ (angl. *Human Potential Development*). Tentokrát sa konferencia konala v Lodži, a to v dňoch 28–30 mája 2019. Jej organizáciu zastrešoval dekan Fakulty riadenia Univerzity v Lodži, p. docent Tomasz Czapla a Medzinárodná akademická sieť Human Potential Development in Central and Eastern European Union States (HPD CEEUS). Výsledkom medzinárodnej diseminačnej povahy konferencie je, že do tejto publikácie bolo zaradených desať článkov, napísaných v piatich jazykoch, pričom oficiálnym rokovacím jazykom konferencie bol anglický jazyk.

Cieľom konferencie bola medzinárodná výmena poznatkov v oblasti rozvoja ľudského potenciálu v kontexte najnovších, teoretických a praktických riešení, s osobitným dôrazom na potrebu vytvárať, motivovať a rozvíjať hnaciu silu organizačných zmien – zamestnancov a manažérov. Vedecký výbor konferencie predurčil, aby tento cieľ bol realizovaný v rámci troch pracovných oblastí konferencie:

- 1) využívanie a rozvoj ľudského potenciálu,
- 2) nové výzvy v rámci ľudského potenciálu,
- 3) tvorba modelov a postupov týkajúcich sa ľudského potenciálu a riadenia ľudských zdrojov.

Koncept rozvoja ľudského potenciálu a pracovných skupín má vo svetovej literatúre o riadení ľudských zdrojov svoje významné opodstatnenie. Zdôrazňuje svoj strategický rozmer, ktorý kombinuje organizačné a sociálne ciele s podporou konkurenčnej výhody založenej na ľudskom potenciáli. Strategický rozmer je zároveň neoddeliteľne sprevádzaný orientáciou na potreby, aspirácie, rast a rozvoj človeka ako ľudskej bytosti. V dôsledku implementácie oboch rozmerov sa tvorba kultúry vzdelávania a rozvoja považuje za neoddeliteľnú súčasť plánovania a uskutočňovania vzdelávania, ako aj vytvárania programov rozvoja ľudí ako zamestnancov a občanov.

Hoci spoločným predmetom všetkých prezentovaných výsledkov a záverov uskutočnených výskumov boli očakávania, rozhodnutia a správanie ľudí v špecifických kontextoch ekonomickej reality, každý z autorov sa podujal prezentovať tému rozvoja ľudského potenciálu iným spôsobom.

Predloženú publikáciu otvára článok britského autora Williama Chamberasa, emeritného profesora Hope University v Liverpoole, dlhoročného charitatívneho aktivistu Veľkej Británie. Autor predstavuje príklady a typy náročných pracovných podmienok, ktoré niekedy vedú k dysfunkčnému správaniu dobrovoľníkov, zamestnancov a manažérov charitatívnych organizácií. Autor opisuje súvisiace postupy riadenia ľudských zdrojov, ako aj kontext ich využitia. Za zmienku stojí zhrnutie článku, ktorý je pokusom odpovedať na päť otázok týkajúcich sa špecifickosti charitatívnych organizácií, aktérov, ktorí vykonávajú svoje úlohy, podstaty riadenia týchto organizácií a dôležitosti odhadu personálneho rizika.

Na druhej strane, tím litovských vedkýň zložený z Ireny Bakanauskiene, Rity Bendaravičiene a Inesy Daugintaite poukázal na dôležitú otázku šťastia na pracovisku a jeho multidimenzionalitu. Táto téma bola prezentovaná na príklade výsledkov výskumu zrealizovaného na zamestnancoch rezortu školstva. Aj keď pre skúmaných zamestnancov sú dôležité všetky dimenzie a atribúty pracovného šťastia, realita nespĺňa očakávania zamestnancov – najmä v oblasti systémov motivovania a odmeňovania.

Význam informačných kompetencií zamestnancov pre kvalitu služieb vo verejnom a neziskovom sektore predstavila poľská autorka Barbara Batko. Autorka uvádza niektoré črty spoločensky užitočných informácií, ktorých vývoj si vyžaduje špecifické a univerzálne kompetencie nevyhnutné pre realizáciu informačného procesu. Vyzdvihnúť sa žiada, že ide o známe, ale veľmi potrebné zložky ľudského potenciálu, to znamená primerané znalosti, schopnosť kriticky myslieť alebo hľadať vzťah medzi príčinami a následkami.

Slovenská autorka Martina Grófová zvažuje možnosť implementácie princípov trhového hospodárstva na Slovensku. Je to jedna z možností prechodu zo sériovej výroby na výrobu na základe hodnoty pre zákazníka, ale s racionálnejším využívaním zdrojov a znížením negatívnych vplyvov vyrábaných výrobkov na životné prostredie. Podľa autorky je potrebné venovať pozornosť zvyšovaniu informovanosti spotrebiteľov o tejto novej realite a zodpovednosti podnikov v tejto oblasti.

Vytváranie vzťahov so zákazníkmi v elektronickom obchode je ďalšou zodpovednosťou podnikov. V tejto súvislosti poľská autorka Justyna Majchrzak-Lepczyk načrtla proces nákupu uskutočneného elektronickými zákazníkmi a predstavila výsledky vlastného prieskumu v tejto oblasti. Je potrebné venovať pozornosť podstate kompetencií zamestnancov a ich schopnosti pochopiť potreby e-zákazníkov.

Výskumný tím, ktorý tvoria slovenskí autori Zdenko Stacho, Katarína Stachová a Martina Grófová, upozorňuje na dôležitosť a otvorenosť komunikácie

ako nástroja na zapojenie ľudských zdrojov s cieľom udržať organizačnú konkurencieschopnosť v kontexte rýchlosti zmien na trhu a ich povahy. Za zaujímavú možno považovať autormi zdôraznenú podporu neformálnej komunikácie a informačných technológií.

Českí autori Vladimír Šulc a Petr Jedinák sa na príklade Českej republiky zaoberali požiadavkou na zvýšenie bezpečnosti toku informácií v kontexte jeho integrácie do legislatívneho prostredia Európskej únie. Autori zdôraznili zvýšenú zraniteľnosť IT systémov voči nebezpečenstvám siete a úlohu programátorov pri jej zabezpečení.

Na základe dvoch prieskumov a série rozhovorov uskutočnených so zamestnancami sektoru obchodných služieb predstavil maďarský autor Robert Marciniak skúsenosti v oblasti vplyvu technologického pokroku na automatizáciu servisných procesov. Autor diskutuje o odpore a očakávaniach zamestnancov vo vzťahu k opísanému trendu.

A na završenie predloženej publikácie, ruskí autori Evgenij Borisovich Morgunov a Igor Borisovich Gurkov prezentovali výsledky výskumu výrobných závodov zahraničných spoločností pôsobiacich v Rusku. Týkali sa vlastností a procesov riadenia ľudských zdrojov. Za dôležitý možno považovať najmä kontext opísaných riešení a naznačené napätie medzi východom a západom.

Štúdia sa končí úvahou Jiřího Stybla, ktorý upriamuje pozornosť na vplyv digitalizácie a automatizácie na procesy a pracovné prostredie v spoločnosti, na zmenu kvalifikačných požiadaviek špecialistov a manažérov ľudských zdrojov.

Publikácia je určená čitateľom, ktorí si chcú rozšíriť vedomosti o podstate budovania kapacít jednotlivcov, tímov a podnikov, a to komplexným a netriviálnym spôsobom. Zároveň podporuje reflexiu a holistický pohľad na fenomén ľudského potenciálu.

Odporúčam Vám, aby ste si túto publikáciu prečítali.

Dr Wojciech Ulrych

Введение

Издание, переданное читателю, является кульминацией 16-й Международной Научной Конференции под названием «Развитие человеческого потенциала» (HPD). На этот раз конференция проходила в Польше, в г. Лодзь, с 28 по 30 мая 2019 года, под патронажем Декана Факультета Менеджмента Лодзинского Университета, проф. Томаша Чапли и Международной Академической Сети HPD CEEUS. Международный характер конференции привел к тому, что десять статей, опубликованных в этом издании, были написаны на пяти языках, причем ведущим языком конференции был английский язык.

Целью конференции был международный обмен знаниями в области развития человеческого потенциала в контексте новейших, теоретических и практических решений, с особым акцентом на необходимость создания, мотивации и развития движущей силы организационных изменений – сотрудников и менеджеров. Предполагалось, что эта цель будет реализована в трех рабочих областях конференции:

- 1) использование и развитие человеческого потенциала,
- 2) новые проблемы в рамках упомянутого потенциала, а также
- 3) разработка моделей и практик, связанных с человеческим потенциалом и управлением человеческими ресурсами.

Концепция развития человеческого потенциала и рабочих коллективов (с англ. *Human potential development*) достаточно распространена в мировой литературе по управлению человеческими ресурсами. Это подчеркивает ее стратегическое измерение, которое сочетает в себе организационные и социальные цели, необходимые при продвижении и приобретении конкурентного преимущества фирмы на основе человеческого капитала. В то же время, стратегическое измерение неразрывно сопряжено с акцентом на потребности, стремления, рост и развитие сотрудника как человека. Как следствие реализации обоих аспектов, наблюдается создание культуры обучения и развития персонала как неотъемлемой черты планирования, создания и реализации программ обучения и развития человека, сотрудника и гражданина.

Каждый из авторов по-своему представил тему развития человеческого потенциала, хотя общей темой всех представленных результатов

исследований и соображений были ожидания, решения и поведение людей в конкретных областях экономической реальности.

Публикация начинается со статьи британского автора Уильяма Чэмберса, профессора в отставке с Ливерпульского Университета Хоуп, многолетнего активиста благотворительного сообщества в Великобритании. Автор в своей статье представляет примеры и типы трудных условий труда, которые иногда приводят к дисфункциональному поведению волонтеров, сотрудников и руководителей этих организаций. Автор описывает связанные с ними практики управления персоналом (HR), а также контекст их использования. Стоит отметить краткое содержание статьи, которое представляет собой попытку ответить на пять вопросов о специфике благотворительных организаций, действующих лицах, выполняющих в них свои роли, о сущности управления этими организациями и важности оценки персонального риска.

В свою очередь группа литовских исследователей, состоящая из Ирэны Баканаускиене, Риты Бендаравичене и Инэсы Даугинтаите, отнеслась в своей статье к важной проблеме счастья на рабочем месте и его многомерности. Эта тема была представлена на примере результатов исследования проведенных среди работников школ. Хотя исследования показали, что для всех опрошенных сотрудников важны все аспекты и атрибуты счастья, реальность не соответствует ожиданиям сотрудников, особенно в области систем мотивации и оплаты труда.

Важность информационных компетенций сотрудников для качества услуг в государственном и некоммерческом секторах была представлена Барбарой Батько. Автор указывает на конкретные особенности общественно полезной информации, разработка которой требует идентифицированных и универсальных компетенций, необходимых для обработки информационного процесса. Стоит отметить, что это известные и столь же необходимые компоненты человеческого капитала, как адекватные знания, способность сотрудников мыслить критически или искать причинно-следственные связи.

Мартина Грофова рассматривает возможность внедрения принципов экономики замкнутого цикла в Словакии. Это одна из возможностей перехода от серийного производства к производству на основе потребительской ценности, но с более рациональным использованием ресурсов и уменьшением негативного воздействия выпускаемой продукции на окружающую среду. Однако стоит также обратить внимание на необходимость повышения осведомленности потребителей в этой новой реальности и ответственность компаний в этом вопросе.

Формирование отношений с клиентами в области электронных продаж является корпоративной ответственностью компаний. В связи с этим,

Юстина Майчжак-Лепчик рассказала о процессе покупки совершаемом электронными клиентами и представила результаты собственных исследований в этой области. Стоит обратить внимание на суть компетенций сотрудников и их умение читать потребности электронных покупателей.

Исследовательская группа, состоящая из Стахо Зденко, Стаховой Катарины и Грофовой Мартины, в своей статье обращает внимание на важность и открытость коммуникации как инструмента вовлечения человеческих ресурсов в поддержание конкурентоспособности организации в контексте скорости рыночных изменений и их характера. Особенно интересным является акцентирование авторами важности неформальной коммуникации и информационной поддержки.

Владимир Шульц и Петр Едынак в своей статье подняли тему потребности повышения информатической безопасности информационного обмена в контексте его интеграции с законодательной средой Европейского Союза на примере Чешской Республики. Авторы подчеркнули повышенную уязвимость ИТ-систем по отношению к опасностям в сети и роль программистов в ее защите.

Основываясь на результатах двух анкетирований и серии интервью в сфере бизнес-услуг, Роберт Марчиняк представил венгерский опыт в области влияния технического прогресса на автоматизацию процессов обслуживания. Автор статьи представляет сопротивление и ожидания сотрудников в отношении описанной тенденции.

Евгений Борисович Моргунов и Игорь Борисович Гурков представили результаты исследования проведенного среди производственных иностранных предприятий работающих в России, представляющие особенности и процессы управления персоналом. Особенно важным кажется контекст описанных решений и указанные противоречия между Востоком и Западом.

Исследование заканчивается размышлениями Иржи Стибло, который обращает внимание на влияние диджитализации и автоматизации на процессы управления персоналом и рабочую среду, изменение требований к квалификации специалистов по персоналу и руководителей.

Публикация предназначена для читателей, которые хотят расширить свои знания о сущности построения потенциала отдельных лиц, коллективов и обществ всеобъемлющим и нетривиальным способом. В то же время, издание склоняет к размышлениям и построению целостного взгляда на феномен человеческого потенциала.

Приглашаю к прочтению,

Доктор Войчех Ульрих

Human Resource Problems in English Charities: some Case Studies

William Chambers*

Abstract

This paper, based upon the personal experience of the author whilst volunteering for numerous English charities, describes the human resource issues associated with employees, volunteers, trustees and Chief Executives.

Keywords: Charities, Problems, Human resources, Best practice, England

Classification JEL: M12 – Personnel Management

* Professor Bill Chambers – B. Ed. (London), Ph. D. (Wales), Pro Vice-Chancellor Emeritus, Liverpool Hope University, Hope Park, Liverpool, L16 9JD, e-mail: chambew@hope.ac.uk.

Declaration

I am a geographer and have no formal professional or academic knowledge of human resources (HR). However I have accumulated many years of experiencing human resource situations as a University Head of Department, Dean of Faculty, Provost of a Creative Campus and Pro-Vice Chancellor in Liverpool Hope University. Following retirement in 2011, I became involved in charities mainly as a Trustee or Chair of Trustees. The contrast between my experiences in a University and Charities is stark.

Whilst working in the University I was involved in a small way in the charity sector as a Trustee of a primary and secondary school, as Chair and President of a Hockey Club and as Chair of a small theatre company. This was on a relatively small scale. In the University sector I rarely encountered HR problems and these were always resolved quickly. In the charity sector I encounter these problems continuously. These range from the trivial to those involving High Court judges.

In an effort to understand these differences I have considered the possibly unique nature of my university (a small, Christian foundation); the ethos and type of people attracted to work or volunteer for or receive the support of charities; and the capacity of charities to comply with the legal, human resource and financial compliance laws.

Sector Wide HR Issues

A Google search on 'Charity Human Resource Problems' yielded hundreds of advertisements from professional companies offering their HR services. Creative Business Resources, USA, indicated funding, volunteers, compliance and Mission drift as their major concerns. Henderson Loggie from Scotland suggested conflict of interest, delegation, (financial) reserves and fraud as their major concerns.

Contrasting the situation in universities, the Deputy Head of HR at Liverpool Hope University identified the University's major concerns on a day to day basis to be workload, stress and long term sickness; whilst strategically, she identified talent management, performance management and equity and diversity as major concerns.

HR Scandals

In the last few years, large scale HR scandals have been reported in the UK newspapers. Whilst sometimes the motivation for the reports is political there is little doubt that the charity sector has a number of recurrent problems. These are most frequently financial or cultural. Aggressive fundraising techniques, financial ‘mismanagement’ (sometimes downright fraudulent practices) or mis-spending of resources on administrative rather than client and mission needs are common. The prevailing cultures of some charities leads to bullying and sexual innuendo, and child and female safeguarding issues, both in the UK and overseas. A particular example is that concerning the massive UK Charity Oxfam whose behaviour in their charity shops and offices in the UK and in Haiti following a natural disaster lead to a major risk to the survival of the charity. A Trade Union Unite on May 25th 2019 reported in the Times newspaper of ‘bully bosses and long hours making charity workers sick’.

This negative publicity has great impact of the charity sector by reducing the funding received and making the sector less attractive to potential employees who may find working for ethical businesses and social enterprises more attractive than the charity sector. This in turn may lead to less talented recruits to the staff and also increase the human resource problems affecting charities.

My Charity Experience

Since retiring in 2011 the writer has volunteered for many charities almost always at a strategic rather than operational level as a Trustee or Chair of Trustees. This has exposed me to the practices in a large number of small and medium sized charities. This paper is based upon these experiences volunteering for charities concerned with asylum seekers, people with neurological conditions, a South Asian arts organisation and a missionary movement working in Africa.

Employment in the Charity Sector

In many ways employment in the charity sector is different from other employment and arguably this influences those wishing to work in this sector. There are many positive elements. Without doubt the nature of the mission of charities means that there is potentially satisfying employment which provides job

satisfaction, the ability to ‘make a difference’ and satisfy the inherent idealism of many employees. Additionally the nature of many small and medium sized charities allows flexible working terms and conditions which will often allow a positive work life balance.

On the other hand there are many negative features. Pay is often lower and there are often sub-optimal working practices. This may lead to poor time keeping, high levels of absenteeism and inflexible behaviour. (A recent example is where an employee insisted on bringing her dog to work in a small office.) Some charities deal with service users face to face or employ them as a matter of policy. This may cause tensions and problems especially where the service users suffer from mental or other disabilities. It is also a problem where staff who are also service users are employed as a matter of policy and suffer from deteriorating health conditions.

Employees and/or Volunteers

I now turn to examples of human resource problems associated with employees or volunteers in charities.

Charity Shop Theft

Charity shops serve two main functions. They provide an important source of unrestricted income to many charities. In addition, in a situation where the high streets of many UK towns are in decline and have many empty shops as a result of competition from online shopping the occupation of empty plots by charity shops can help avoid the stigma of empty high streets.

One of the charities has shops entirely staffed by volunteers. For some time there have been concerns about losses either of cash or of high value goods donated and sold elsewhere, for example at local car boot sales. No mal-practice was proved but concerns raised lead to the departure of one volunteer. The concerns were confirmed when it was realised that prior to the departure income averaged £61 per day but after the departure it increased to £101 per day!

Homophobia

Another charity completely committed to equal opportunities and the employment of a diverse work force employed an administrator who was, in her personal time, a leader of a local evangelical Christian church with strong anti-gay beliefs. This in itself was not a problem. However gay and bisexual staff and volunteers started to receive anti-gay materials directing them to the church website which displayed strong homophobic material. The gay staff and volunteers were 'encouraged' to join the church and told homosexuality was wrong. The church leader was asked on three occasions to stop this practice but the requests were ignored and the leader was dismissed.

Power Relationships, Sexual Harassment and Bullying

At another charity a female manager was accused by a married male asylum seeker of sexual assault. He further alleged that following his complaint she had taken revenge on him by bullying him in a number of ways including changing his desk layout and refusing to offer him work. In addition, he alleged that she had been borrowing money from asylum seekers. There was no independent proof of the sexual assault allegation, but the bullying and malpractice allegations were proven and it was found that she had 'acted in an offensive, intimidation and insulting manner'. The line management responsibilities were transferred to another manager and their work places were separated. She received a verbal and written warning.

Supervision and Familiarity

At the same charity an informal complaint was made by several female social work students about the behaviour of their foreign supervisor who was also a Trustee of the charity. They complained about a lack of professional support and an over-familiar style but did not wish to raise this to the status of a formal complaint.

The supervisor acknowledged that he had 'not given as much time to the students as he would have liked' but denied the allegations of over-familiarity. He claimed that he had a naturally informal and relaxed style which was appropriate in the stressful situations which he and the students had to routinely deal with. In addition, he noted that male students said that he used a similar approach with them.

The charity decided that ‘you will no longer act as a placement supervisor for any students on practice and you will at all times consider your informal manner and behaviour when in contact with people who are vulnerable and in a less powerful position’. He remained a Trustee of the charity.

Altercation

Another conflict arose at the same charity between a male social case worker and a female volunteer who was also a Trustee. The case worker was a highly respected, experienced, foreign-born, Muslim. The volunteer Trustee was a highly experienced and respected British Catholic and retired educational professional.

An altercation took place ostensibly over a room booking. The case worker was taking a visiting Imam around the charity’s premises and wished to use a room previously, and correctly, reserved by the volunteer for a class. She refused to vacate the room. A verbal and physical disagreement ensued which involved shouting and physical gestures. The volunteer/Trustee considered this to be intimidating and lodged a formal complaint. In return, the case worker alleged Muslimophobia against the volunteer/Trustee and cited a previous incident when a visiting Imam had refused to shake hands with her. This, he alleged, had led to the volunteer/Trustee having ‘difficulties’ working with Muslim men. She countered his claim by referring to the caseworker’s reputation for anger and the fact that he had previously been sent on anger management courses. The case lasted many months but was eventually resolved to the mutual satisfaction of each party. For the charity it raised very important issues around cultural awareness training.

The Use of Courts

In my experience with charities over the last decade I have twice been involved with cases which ultimately went to a Court of Law. These were upsetting, intimidating, time-consuming (and expensive) experiences.

The example I am using involved a long established and popular member of staff whose work performance declined over time, possibly as a result of her health deterioration. She became increasingly troublesome and her absenteeism record increased. She was taken through the disciplinary process of the charity. She appealed against its findings and the case went to internal appeal, which confirmed the original decision.

She then decided to take the charity to court alleging the charity was bullying her by taking her through the disciplinary procedure because of her absences. She also alleged discrimination against the charity because no adjustments were made to her working conditions (home working, room, desk, pc, working hours etc). She also alleged fraudulent financial practices.

As part of the court case she used a 'no win, no fee' lawyer and the charity used a professional human resource company. Eventually the case was settled 'out of court'. This decision was made by the charity for three reasons, firstly to save the staff and trustees of the charity, who felt 'bruised, exhausted and cheated', from the stresses associated with a court appearance; to minimise the reputational damage which might affect the charity if the court case went to court and was reported negatively in the media; and because the cost of an out of court settlement and its associated confidentiality clause would be less than the cost of defending the case through a full trial.

Professional Support

In the ideal world charities would have a member of staff with HR qualifications to advise on good practice. However this may not be economically possible for small charities. Alternatively the small charity might attempt to recruit a Trustee with HR expertise. This is not easily achieved. A more realistic solution would be to have, and follow, a sound HR policy. A fourth alternative is to employ an HR company to offer professional services. In my experience this is both expensive and unsatisfactory frequently offering a false sense of security. Examples of HR company practices which are less than ideal include having a different rather than bespoke contact each time contact is made with the company; being given access to, and advice from, very junior staff until the last moment; receiving conflicting advice; being urged to settle out of court which means that the HR company does not have to pay for expensive lawyers to defend the case.

The Good News: EU Intermediate Labour Market

Less the account given so far should be too dispiriting, attention will now be given to an EU funded project which encourages charities and other employers to help the previously long term unemployed into the experience of work. The ILM is aimed at offering opportunities to young people unable to work for

physical or mental reasons to gain experience of working on a regular basis. During 2017–2018 one of the charities has offered this opportunity to 40 vulnerable and workless 18–25 year olds to learn the key employability skills, behaviour and work habits and self-respect associated with paid employment.

One example is a young man with a University first class Honours degree who found it impossible to get out of bed. He is now a full time employee working on the website and communications; another graduate suffered from Agoraphobia (the fear of going out of the home), he is now a successful bid writer; another husband and wife pair with 2 young children spent most of their time in bed, they had never worked: they were trained as a cook and cleaner and have never missed a day's work at the charity. Fourthly, a young woman who never left home or spoke to anyone; ate continuously and weighed 130 kg. After a year with the charity she is 63 kg, gregarious, talks non-stop and is now our HR and Finance Officer.

Trustees

Although thus far the main focus this paper has been on HR issues associated with Volunteers and Employees, Trustees have also been included since sometimes they have the joint role of volunteer and Trustee. Here I describe issues specifically associated with Trustees.

Equality and Diversity

A major challenge for many Boards of Trustees is that they should be diverse. This improves their effectiveness, leadership, quality of debate and decision making. They should always reflect the communities they serve. In the UK 70% of trustees are men; 0.5% of trustees are aged 18–24 years of age and 81% are recruited by word of mouth. Women, the young, disabled, minority and ethnic communities are poorly represented.

In general Boards of Trustees should offer the charity the necessary skills and reflect the diversity of the population and, ideally, service users. Most useful skills include legal, financial and human resource and the diversity should include an appropriate mix of gender, age, ethnicity, class, disabilities, politics and religion.

In the four case study charities studied one concerned with mental health comprised entirely white professionals. Another development charity based in Liverpool and Dublin and working in Africa comprised no women, no Af-

ricans, were all over 60 years of age and were all white professionals. Only two of the Board of seven were from Ireland (the gender and geographical imbalances have since been balanced). The Boards of the other two charities were more diverse, the one working with Asylum Seekers comprised a good balance of gender, nationality and religions; the other South Asian Arts organisation comprised a good mix of gender and ethnicity but all were over 50 years of age.

Conflict of Interest

It is a fundamental tenet of Trustees that they should work in the best interests of the charity and that personal interest or loyalties should not prevent them making such decisions. For this reason most charities require their Boards to declare any conflicts of interest on an annual and a meeting by meeting basis. Depending on the matters being discussed Trustees may be required to miss meetings completely, to withdraw from parts of meetings, to observe but not contribute and to observe but not vote. It is important to note that the presence of a Trustee, however passive, at a meeting will almost certainly influence who speaks, what they say and how they vote.

In one of the charities one of the Trustees was the mother, wife and mother-in-law of the 3 senior employees and also sat on the Human Resources and Finance Sub-committees. When the Chief Executive was to be replaced that Trustee was part of the group which produced the job description, short listing and salary setting process. She/he did however declare an interest and withdrew from the appointment process.

Work Tendering

It is common in most charities that to avoid favouritism, nepotism and ensure value for money, a minimum of three estimates are required for projects involving significant expenditure. It is also normal to use a blind selection process by neutral assessors.

One of the charities has been involved in a significant refurbishment of its premises. This involved using the services of builders, electricians and plumbers. No competitive tendering was used and the co-ordination and most of the work was allocated to a relative of a Trustee. This was accepted by the Board with little or no challenge. The relationship with a Trustee was declared.

Founders Syndrome

Founders of many organisations are passionate, committed people with great entrepreneurial skills who sometimes think they are the only people who can bring success. After time in power they may become reluctant to relinquish power or kudos. They may retain a disproportionate power and influence over the charity and its Board. Sometimes this power and charisma can be destructive by limiting creativity and new ideas and being fearful of others who asks difficult questions.

The Chief Executive of one charity had been in post for 33 years on retirement. The original founding Board comprised professional colleagues and ethnic friends and their spouses. Over half the Board at the retirement date were original founders and retained loyalty to the Founder. The three senior staff (the CEO, Artistic Director and Finance Director) of the charity were close family members and paid in excess of £150k per annum of the annual budget of £450k. The succession plan and staff development strategy was devised to ensure a continuation of the dynasty. Talented younger staff members were unable to contribute effectively/professionally and sometimes seen as a threat to the founder or senior management. This all led to unrest, high junior staff turnover and sub-optimal performance and the resignation of the Chair of the Board (the writer).

Conclusions

I conclude by attempting to answer five questions.

Q1: Are charities any different from other organisations?

My answer is probably not. They employ human beings with human aspirations and frailties.

Q2: Does the size of a charity make a difference?

No. But it should. The larger charities are better resourced so should be able to afford to employ people with the range of skills (financial, legal, human resource) to ensure successful compliance. However the larger charities offer temptation and opportunity for financial and personal mismanagement (abuse, bullying) and additionally they are under much greater media scrutiny than the small charities with which I have been associated.

Q3: Is it to do with the type of people attracted as volunteers and employees?

Possibly. There are two elements to this question the philosophy and skills of the volunteers and staff. It goes without saying that the sector attracts some of the finest and most committed people. However...

John Denny formerly CEO of a multi-million per year turnover Housing Association and CEO of one of the case studies in this paper plus 3–4 other charities stated:

Volunteers are a nightmare but we can't survive without them! (pers. comm. 2019)

This is best exemplified by the case of the volunteers of the Charity Shop which cannot attract enough volunteers so is only open 4 days per week and has limited declared income which doubled when a member of staff resigned. One of the other charities has many volunteers, most of whom are service users and volunteer to attract expenses. For many others, volunteering is a social activity for lonely people and as beneficial to them as to the charity. Many volunteers are of the opinion that the charities should accept any contribution with thanks and gratitude irrespective of their reliability and quality of performance.

With regards the skills and talents offered by volunteers and employees, John Denny may again be quoted:

There is lack of outstanding talent. We tolerate less than the best. We have no option. (pers comm. 2019)

In the section 'Employment in the Charity Sector' there is a discussion about the attractiveness of the sector financially and philosophically. This remains true but there is little doubt of the reputation and negative publicity the sector attracts and the better remuneration of other sectors which provide an equal level of job satisfaction and altruism.

Q4: Is it to do with Governance?

Yes. For many in the charity sector governance is the last reason for entering. Governance, compliance and accountability are seen as the necessary evils which need to be 'ticked off' to ensure future funding for activities so important to satisfying the Mission of most charities. In general the higher the income, the greater the need for good governance. Two of the four charities used as case studies in this paper, the South Asian Art Organisation and the Development organisation operating in Africa are dependent on one large funder. In both these charities the major source of the funding is Governmental and the need for compliance and accountability is paramount.

Virtually all the Human Resource Problems described as case studies and examples used in this paper would not have occurred had perfect governance practice been followed. So why was this not always the case? Firstly, because the charities lack the resources and skills to ensure compliance. Secondly, because the problems involved human beings with all their well-known frailties.

Q5: What are the solutions?

A recognition that problems and risks always eventually happen. Charities need to prepare for the worse case scenarios. Irrespective of efforts to avoid problems charities will always eventually employ some dishonest staff, or bullies or pedophiles or incompetent, lazy administrators or people who believe their own hype or liars. The worst case scenario will always eventually occur so the risk must be mitigated by ensuring they have best staff, best trustees, top quality CEOs and Chairs of Boards but, most of all, follow Best Practice however boring this may be for practitioners in the field or the real world rather than the Trustee Meeting.

References

- Bully bosses and long hours making charity workers sick* (2019), “The Times”, 25th May.
- The Charities Regulator Ireland, *Charities Governance Code*, <https://www.charitiesregulator.ie/en/information-for-charities/charities-governance-code> (accessed: 27.06.2019).
- The Charities Regulator Ireland, *Charities Governance Code*, <https://www.charitiesregulator.ie/media/1609/charities-governance-code.pdf> (accessed: 27.06.2019).
- The Charities Regulator Ireland, <https://www.charitiesregulator.ie/en> (accessed: 27.06.2019).
- The Charities Regulator Ireland, Induction pack checklist, <https://www.charitiesregulator.ie/media/1720/induction-pack-checklist.pdf> (accessed: 27.06.2019).
- The Charity Commission, www.gov.uk/government/organisations/charity-commission (accessed: 27.06.2019).
- Creative Business Resources, <https://creativebusinessresources.com/> (accessed: 27.06.2019).
- ‘Founder syndrome’: the strong personality crippling my charity, “The Guardian”, <https://www.theguardian.com/voluntary-sector-network/2017/apr/12/founder-syndrome-personality-crippling-charity> (accessed: 27.06.2019).
- Henderson Loggie, <https://hlca.co.uk/> (accessed: 27.06.2019).
- Liverpool Hope University, <https://www.hope.ac.uk/> (accessed: 27.06.2019).
- NCVO, Time Well Spent: A National Survey on the Volunteer Experience, <https://www.ncvo.org.uk/timewellspent> (accessed: 27.06.2019).
- The Wheel, The Charity Trustee Driver’s Licence, <https://www.wheel.ie/advice-guidance/governing-your-organisation/charity-trustee-drivers-licence> (accessed: 27.06.2019).
- Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Founder%27s_syndrome (accessed: 27.06.2019).

Workplace Happiness: Evidence from Lithuania

Irena Bakanauskiene*, Rita Bendaraviciene**, Inesa Daugintaite***

Abstract

Workplace happiness is an important topic in management as well as in psychology, which allows to look at the value of employment through the prism of fulfilment of employment expectations. While research repeatedly has shown that happier employees are more productive and loyal, however, it is still considered by a number of Lithuanian and global businessmen that happiness and business are incompatible. This study investigated employees' expectations and real experience toward workplace happiness. Data was collected from 378 employees' sample in a public sector (schools) in one Lithuanian region using confidential questionnaire survey. The findings indicate that all workplace happiness dimensions are perceived as very important to employees with expectations towards work environment, leadership, work-life balance and relationship with colleges considered as most significant, but reality does not meet employees' expectations with the largest discrepancies on benefits and compensation and particularly – motivating compensation system. A number of insights are suggested for the managers and leaders in order to enhance the workplace happiness and increase employees' satisfaction and loyalty.

Keywords: workplace happiness, employee expectations, Human Resource Management, Lithuanian public sector

Classification JEL: M12 – Personnel Management

* Prof. Irena Bakanauskienė, PhD. – Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, S. Daukanto st. 28, LT-44246 Kaunas, Lithuania, e-mail: irena.bakanauskiene@vdu.lt.

** Assoc. Prof. Rita Bendaravičienė, PhD – Vytautas Magnus University, Faculty of Economics and Management, S. Daukanto st. 28, LT-44246 Kaunas, Lithuania, e-mail: rita.bendaraviciene@vdu.lt.

*** Inesa Daugintaite, MBA – Director, Institute for Workplace Happiness, Vokiečių st. 28–35, LT-01130 Vilnius, Lithuania, e-mail: inesa@laimingodarboinstitutas.lt.

Introduction

Workplace happiness is becoming increasingly popular topic in organizational and HRM scientific and professional literature, because it is universally recognized, that happy employees are very important for future business success. Employees with good working relationships, active career development, feeling valued in an organization, and treated well in the times of change are likely to contribute to the business. In addition, they will be the ambassadors of the organization by sending positive messages to the outside labour market and strengthening the employer's brand. It is understood that happy employees are more motivated, involved, committed and loyal to their employers (Andrew, 2011, p. 1).

There is a proof that “happier employee companies have statistically significant better performance than a group of comparable companies in their industries” (Joo, Mclean, 2006, p. 238). Countless experts confirm that happiness is, of course, the most important part of a pleasant, interactive and competent working environment (Dahiya, Rangnekar, 2018, p. 24). Research also demonstrates a relationship between happiness and workplace success (Boehm, Lyubomirsky, 2008); value of employees' happiness in the workplace and organizations (Gavin, Mason, 2004).

Thus, “over the last 10 years, research in the area of happiness has exploded, creating a wealth of empirical knowledge about the mechanisms and processes that make people happy at workplace” (Rodríguez-Muñoz, Sanz-Vergel, 2013, p. 95). In the scientific literature workplace happiness is analyzed in various aspects by publishing empirical and theoretical research, impact on employees, and success of the organization. For example, the results of the study carried out by Atkinson and Hall (2011) prove the connection between workplace happiness and flexible working. This finding was very important because the respondents recognized the significance of happiness and that flexible working, besides making employees happy, make an effect on their attitudes, discretionary behaviour and desired performance.

Another study by Searle & Parker (2013) examines relations between happiness and work design and provides an empirical link between job characteristics and negative well-being outcomes like stress and burnout, evidence also suggests that desirable work designs can encourage positive affective states and more enduring positive psychological phenomena, such as self-efficacy. The authors (Searle, Parker, 2013) highlight importance of workplace happiness for HR activities through recruitment, selection, appraisal and retention: “happiness can influence the type of jobs and workplaces that people are attracted to,

selected for and remain employed within” (Searle, Parker, 2013, p. 1). Applying and shaping assessment processes, happiness can influence how employees perceive and interpret the peculiarities of their work role.

Workplace happiness is also a must for organizations striving to be best employers as far as “positive attitudes can also lead to a desirable (e.g., happy and rewarding) workplace, which, in turn, leads to public recognition” (Joo, Mclean, 2006, p. 249). It is emphasized that employee satisfaction and their happiness is a key factor in recognizing organization as the best employer (Huang et al., 2016) and the ways how best places to work are taking care and assuring their employees’ happiness at work (Gavin, Mason, 2004, p. 388).

At the same time it is stressed that keeping employees happy while they are at work is a fundamental challenge for employers (Andrew, 2011, p. 1), because workplace happiness requires different leadership culture and mindset (Millick, 2009). Many authors are trying to make suggestions to organizational leaders and HRM how to foster or nurture the happiness at work (Dahiya, Rangnekar, 2018) or to offer practical advice on how to increase corporate happiness (Kamel et al., 2017) or how to shape workplace culture and drive employee happiness for engaging a global workforce (Frenking, 2016) also what is importance of happiness when organizations seek to foster work engagement (Bakker, Oerlemans, Ten Brummelhuis, 2013). There are also suggestions for employers to be *greener*, because this positively impacted employee satisfaction, thus environmental performance should be an integral part of human resources management strategies to recruit, motivate and retain the best talent (Walsh, Sulkowski, 2009).

In today’s business environment to sustain a company’s competitive advantage, highly skilled employees are essential. However, happiness becomes essential for this type of employees. Happiness at work is a research topic that is growing in importance among academics, but requires further attention (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 149).

Thus, according to Warr (2007), happiness at work requires a multidisciplinary research and reflection on various aspects such as: differences in demographic or cultural characteristics: in every region or culture, people have their own philosophy of happiness (Wesarat, Sharif, Majid, 2015, p. 80). Moreover, supervisors compared to their subordinates are less depressed but they are less happy due to increased anxiety, women are less happy than men when it comes to anxiety and depression, but are equally or more satisfied with their work. It is also very important to look at the different levels of scope separately: happiness “without context” has a common reference, and “domain-specific”, such as Job Satisfaction only covers domain-related feelings, such as Work or Pay (Warr, 2007).

The aim of the research presented in this article is to evaluate happiness at work at individual level, based on employees' perceptions about importance of workplace happiness and actual happiness experience at their focal organization. Therefore the following happiness at work issues were explored:

- 1) understanding of workplace happiness;
- 2) the key constructs workplace happiness: attributes, dimensions, features;
- 3) how important are attributes and dimensions of created workplace happiness construct for particular sample of employees;
- 4) whether attributes and dimensions of created workplace happiness construct allow to reveal the actual happiness experience for particular sample of employees in their organization;
- 5) what kind of information this study uncovers that is important for the managers of organizations in general and in particular for the sample of employees.

This paper is organized as follows. First, the theoretical considerations on workplace happiness understanding and construct are reviewed. Next, the method of happiness at work survey is described in detail, as well as logic of survey in Lithuania's public sector sample. Then, the findings regarding to the expectations and reality of happiness at work in Lithuania's public sector sample are presented. Finally, the conclusions and suggestions for practice are explained.

Workplace Happiness Construct

Salas-Vallina, Alegre & Guerrero (2018, p. 149) disclose such terms as synonyms: happiness at work, employee happiness, work happiness, job happiness, organizational happiness, staff happiness, engagement, job satisfaction, commitment. Authors state that the literature on the happiness in the work context could be classified in the following main groups: job satisfaction, engagement, commitment, well-being, happiness at work, etc. (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 150).

Happiness at work traditionally is associated with positive psychology (Fisher, 2010), positive organizational behavior concerning the ratio of work to happiness: positive organizational culture and hard work, understanding the relationship between the goal of working and the broader existence of the person and how the work helps to achieve the goal of one's life (Ramlall, 2008), high performance enterprises and workplaces (Millick, 2009; Atkinson, Hall, 2011;

Huang et al., 2016). This term is related to well-being at work (Searle, Parker, 2013; Jenkins, Delbridge, 2014; Fernández et al., 2018), “happiness” and “subjective well-being” are interchangeably (Wesarat, Sharif, Majid, 2015, p. 79); satisfaction (Warr, 2007; Boehm, Lyubomirsky, 2008; Fernández et al., 2018) or happiness is conceived as employee well-being dimension (Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012).

“Happiness at the workplace refers to how satisfied people are with their work and lives. The idea of happiness is related to individual’s subjective well-being” (Wesarat, Sharif, Majid, 2015, p. 78). Happiness at work often means a sense of satisfaction that follows a task that appears as we thought (Fernández et al., 2018, p. 37).

As Fisher (2010) puts it, happiness at work is much more than job satisfaction, because a comprehensive measure of individual-level happiness can include engagement, job satisfaction and affective organizational commitment. Happiness at work is closely related to ‘job satisfaction’ which is often defined as „a combination of positive or negative feelings that employees have towards their work” (Aziri, 2011, p. 78) and it is closely related to the behavior of the person at the workplace, and it is generally understood that job satisfaction is directly related to personal well-being and continues to mean happiness with work leading to recognition, income, promotion and achievement of other goals that lead to a feeling of fulfilment. Happiness at work also is strongly related with employee’s engagement: „happy and engaged employees are better equipped to handle stress, are much more likely to have a positive relationship with their manager, feel more valued by their employer and are more satisfied with their lives” (Lockwood, 2007, p. 9).

The environment-centered approach (Atkinson, Hall, 2011) is important for developing the construct of workplace happiness, because it focuses on the impact of the principal aspects of the work environment in which a person is located. Employees “happiness depends on having positive experiences in their working environment, opportunities to demonstrate their abilities and a sense of belonging to something bigger than themselves” (Fernández et al., 2018, p. 35), important attributes also are safe and comfortable environment (Millick, 2009, p. 8), work environments design that encourage happiness (Fernández et al., 2018, p. 36).

Happiness at work is inseparable from leadership (Millick, 2009). By developing positive psychology, enlightened leaders are looking for a better understanding of the impact of positive attitude, development and promotion within the organization and a clearer understanding of employee needs, as well as the tools needed for better employee motivation. “Leadership-centered cul-

tures look to the future and seek not just – smiley faces and singing – kumbaya around the campfire, but a better understanding of employees’ needs” (Millick, 2009, p. 2). The end result is an environment where everyone can work constructively together to achieve a common goal, to find personal and professional value and fulfilment, and make a difference in other people’s lives. Some call it the definition of happiness in the workplace. These leaders use the results of a positive psychological movement, treat employees as stakeholders, and combine the latest methods of employee motivation, measuring the return in terms of both employee satisfaction and financial results (Millick, 2009, p. 3).

Business units that use the principles of positive psychology can increase employee participation and engagement, which can strengthen the bottom line. These studies have shown the link between happiness and success in the workplace. A number of additional research studies have suggested that satisfied and happy employees are relatively more successful in the workplace (Millick, 2009, pp. 7–8). Millick (2009) also stresses correlation between happiness and favorable evaluations by superiors as well as social support from colleagues.

Some researchers test hypothesis, that 1) employee satisfaction is positively impacted when a company is perceived as performing well environmentally 2) employee satisfaction is positively impacted by firm financial performance (Walsh, Sulkowski, 2009).

Happiness is linked to the good mood: people in a good mood are more likely to enter into novel situations, interact with other people (Millick, 2009, p. 8); or with the form of pleasant moods and emotions, well-being, and positive attitudes (Fisher, 2010).

There is a wide variety of different happiness at work or related to this construct definitions, where the dimensions, attributes and features of this phenomenon are named, related to job, job environment, relations, rewards etc. (e.g. Lockwood, 2007; Warr, 2007). The comprehensive study (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 152) implies that the highest number of constructs related to happiness at work are focused on the individual level and include job satisfaction, engagement and commitment. The feeling of happiness at work differs within a person, depending on the short-term moods and emotions that people can experience. “Unit-level happiness at work constructs are focused on teams and organizations. They are usually captured by aggregating the personal experiences of individuals in the collective” (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 152).

Other constructs embody causes that explain happiness at work showing personal and social aspects (Fernández et al., 2018, p. 36) as when „workplace

is designed and managed to create meaning for its workers they tend to be more healthy and happy” (Gavin, Mason, 2004, p. 381) and able to find general happiness in their lives. “Work by itself, of course, cannot make a person happy, but a person cannot be genuinely happy if he or she is unhappy at work” (Gavin, Mason, 2004, p. 381). The following characteristics, connected to the happiness at work and applied by the best employers were named (Gavin, Mason, 2004, p. 388):

- 1) *freedom* – individual’s ability to make choices: best places to work give their employees a great deal of autonomy and discretion;
- 2) *knowledge* – happiness requires information, knowledge and the ability to reason; if employees are allowed to make important decisions they need to know about the business, thus best employers provide transparent information to their employees; it is also the justification for these companies’ exceptional commitment to communications, education and training;
- 3) *virtue* – happiness requires moral character, thus best places to work companies have formal ethics or character development programs, yet each has been given prestigious ethics and related awards; ethics and character building permeate everything they do; moral training comes in large part from the corporate visions and foundational principles that all employees learn, assimilate and continue to practice; this moral guidance, coupled with the responsibility to make decisions, helps develop the moral character and intellectual expertise necessary to make good decisions; making good decisions results in authentic and justifiable pride self-esteem, self-respect, self-approval, self-admiration, self-actualization (Gavin, Mason, 2004, p. 388).

According to Warr (2007), “happiness framework of job environments contains the following 12 characteristics:

- 1) opportunity for personal control, covering variables conventionally labelled as discretion, decision latitude, participation, and so on;
- 2) opportunity for skill use and acquisition, a setting’s potential for applying and developing expertise and knowledge;
- 3) externally-generated goals, ranging across job demands, underload and overload, task identity, role conflict, required emotional labour, and work-home conflict;
- 4) variety in job content and location, rather than an unchanging input from the environment;
- 5) environmental clarity, which takes in role clarity, task feedback, and low future ambiguity;

- 6) contact with others, in terms of both quantity (amount of contact, irrespective of its personal value) and quality (illustrated negatively and positively as aggression or social support);
- 7) availability of money, the opportunity to receive income at a certain level;
- 8) physical security – this has different forms in different roles; in job settings, it concerns working conditions, degree of hazard, and similar themes;
- 9) valued social position, in terms of the significance of a task or role;
- 10) supportive supervision, the extent to which one's concerns are taken into consideration;
- 11) career outlook, a matter either of job security or of the opportunity to gain promotion or shift to other roles;
- 12) equity, as justice both within one's organization and in that organization's relations with society" (Warr, 2007, pp. 134–135).

Another construct for exploring happiness of individual employees at the workplace includes 4 dimensions with such important in HRM context statements and findings: (Wesarat, Sharif, Majid, 2015, pp. 79–81):

- 1) employment status – individuals' happiness depends on their employment status (e.g. employed or unemployed, full-time or part-time; employees usually seek for employment security;
- 2) income – individuals' personal income (the wage and salary earned by an individual) affects their happiness; there is a strong relationship between a person's income and life satisfaction; happiness level of people who gain higher income is affected by working hours;
- 3) friendship – positive friendship at the workplace influences employee happiness; friendship at the workplace refers to individuals' relations with their managers, colleges and subordinates; friendship at the workplace has a positive impact on employees' attitudes towards their jobs; friendship groups are more committed to their job;
- 4) work activities – specific work activities are positively associated with happiness; individuals are happy when they perceive that their job duties are significant; managers should know how to manage the meaning of job for employees; if employees perceive significance and meaning of job, they may be happy to do their work.

Very comprehensive 33 items construct is based on categories of happiness at work developed for survey of happiness at work, relating happiness with a sense of satisfaction, where "organizational behaviour is represented by 17 variables that refer to communication, treatment, respect for values, technology, and the flexibility of the company; employee's perceptions of their com-

pany is represented by views on the tasks, rotations in jobs, relationships with superiors and subordinates, teamwork, conflict resolution etc.” (Fernández et al., 2018, pp. 42–45).

Individual’s workplace happiness construct is interconnected with satisfaction, environment, leadership, career development, job characteristics, and person-environment fit that contribute to an understanding of happiness or well-being at work, how happiness is related to individual’s work, career, and life and the potential effects of personal and contextual antecedent of workplace happiness (Joo, Lee, 2017, p. 207).

It seems that the most comprehensive systematization and justification of articles from 2000 to 2017, analysing dimensions of happiness in workplace is presented by Salas-Vallina, Alegre and Guerrero (2018), who have grouped these results under four headings: work context factors, leadership styles, social interactions, and personal resources (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 153). As authors state, work context factors – physical, psychological, social, or organizational characteristics of a job promote positive attitudes and positive behaviors, while job demands and lack of resources (such as lack of support from supervisors) result in negative states. Other important attributes are: leadership, stable characteristics of work design, autonomy, positively affects well-being, and that control, skill use, variety, environmental clarity, equity, valued social position, pay and career issues are positively related to happiness at work (Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018, p. 152).

Methods

A quantitative research method, i.e. questionnaire survey was used to identify what attributes of workplace happiness are perceived most important and experienced by the employees’ in Lithuanian public sector (high schools). Person-centered approaches are very important investigating happiness as happiness depends very much on the individuals themselves: we can improve the experience of employees by changing their working environment, by addressing aspects of work content or organizational practice (Warr, 2007).

The survey methodology is based on thorough and purposeful scientific research of theoretical considerations of workplace happiness attributes and dimensions, including work context factors, leadership, social interactions job satisfaction, employees’ well-being outcomes (Warr, 2007; Millick, 2009; Walsh, Sulkowski, 2009; Andrew, 2011; Wesarat, Sharif, Majid, 2015; Joo, Lee, 2017; Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018; Fernández et al., 2018).

Eventually, the main part of questionnaire involves general list of 30 attributes (items) of workplace happiness, which was composed to 10 dimensions grouped as basic core of methodology:

1. **Meaningful job.** This dimension was set to identify employees' happiness feeling from job itself. Therefore, 3 items, defining the positive work environment were included to gather information about such features of workplace happiness as: (1) meaningful job; (2) serve for greater purpose; (3) contribution for life's meaning.
2. **Work environment.** This dimension was compounded of 3 variables that are most often mentioned as key drivers for workplace happiness: (4) correct tools, equipment, technologies; (5) well suited physical work conditions; (6) healthy and safe environment.
3. **Work-life balance.** This dimension was intended to evaluate impact of work-life balance variables for workplace happiness: (7) reasonable workload; (8) reasonable stress level; (9) balance of work and life issues.
4. **Personal development.** Considering considerations on this attribute of workplace happiness, this dimension included such items: (10) horizontal and vertical career path; (11) professional growth; (12) personal growth.
5. **Organization stability.** This dimension was set to identify organizational stability impact on employees' happiness and included such mostly related with workplace happiness items: (13) organization delivers consistent financial return; (14) organization contributes mission and goals; (15) organization offers excited products and/or services.
6. **Benefits & compensations.** This dimension was compounded of 3 variables that are most often mentioned as key drivers for workplace happiness: (16) confident basic salary; (17) motivated compensation system; (18) appropriate benefit package.
7. **Leadership.** Acknowledging what employer's efforts through leadership culture make employees feel happiness at work this dimension was comprised of: (19) communication between employees and managers; (20) ethical business practice; (21) shared decision making.
8. **Relationship with colleges.** This dimension included possible attributes of colleges characteristics that are mostly related with workplace happiness topics: (22) colleges as attractive personalities; (23) colleges as best professionals; (24) supportive colleges.
9. **Social responsibility.** This dimension was compounded of 3 variables to evaluate employees' perceptions of social responsibility variables for workplace happiness: (25) "green" organization policy; (26) diversity and equal rights; (27) positive impact the local community.

10. Finally, Fun as an obligatory attribute of workplace happiness was included and expressed as: (28) sense of happiness; (29) possibilities to laugh; (30) sense of satisfaction.

All 30 attributes of workplace happiness were expressed as positively worded and formulated statements related with the employees feeling in organization. The list of scale items was randomly mixed not to provide the respondents with a clue as to what dimension is being measured and to avoid inertia and bias.

The respondents at first were asked to assess how important is the statement for them as the feature of workplace happiness, with “1” used to indicate “least important” (lowest perceived value) and “10” – “most important” (highest perceived value). Then respondents were asked to evaluate those 30 statements, thinking whether those statements represent the happiness experience they are currently experiencing in their organization. Scale from “1” – “totally disagree” to “10” – “totally agree” was used.

At the end of the questionnaire, 4 additional questions were asked about the mood of the person at work and in life, how important it is for the interviewee to be satisfied with his life, and whether he/she is satisfied with his/her life. These questions were included into the questionnaire to identify whether respondents are happy with life in general and happy with work in general. There were also 2 questions added to identify the respondent’s assumptions about changing their job (on the scale from “1” – “I rarely think” to “10” – “I often think”) and how much they are satisfied with their current workplace and employer (on a scale from “1” – “very dissatisfied” to “10” – “very satisfied”). These questions were asked compare the mean values and to check the links between workplace happiness and attributes index (WH index).

Additionally, demographics of work experience and positions level were included. Research ethics has ensured respondent’s confidence and anonymity.

Non-probability sampling technique was used to select the sample. The elements of the sample constituted employees of all schools in one Lithuanian region. Questionnaire survey was carried out during the period from 09–24–2018 to 10–06–2018.

Printed questionnaires were distributed to the schools’ employees of one Lithuanian region personally, explaining the purpose, course and concepts of the research. This type of high schools’ survey was carried out for the first time and ensured the higher rate of answers compared to the internet surveys.

Data, gathered from the received paper questionnaires, was entered on a platform of social research partners.

Table 1 shows the demographic characteristics of the sample ($N = 378$).

Table 1. Demographic characteristics of the sample

Characteristics		Frequency	Percentage
Position status	Subordinate	330	87.3
	Supervisor	31	8.2
	N/A	17	4.5
Work experience in current organization	Less than 1 year	24	6.4
	Less than 3 years	31	8.2
	Less than 5 years	31	8.2
	Less than 10 years	33	8.7
	More than 10 years	248	65.6
	N/A	11	2.9

Source: based on the authors own research.

The data of the survey was analysed applying IBM SPSS Statistics 22 for Windows software package. Descriptive statistics of the means of responses for each dimension and attribute of workplace happiness were calculated, seeking to identify:

- 1) *expectations* – how important on the ten-point scale are workplace happiness dimensions and attributes as perceived by employees;
- 2) *reality* – revealing the actual experience of workplace happiness dimensions and attributes as perceived by employees at the current organization on the ten-point scale.

Additionally, Workplace Happiness (WH) indexes for all dimensions and attributes were calculated taking into consideration how much the expectations of employees correspond to their satisfaction with the elements of work value with the employer at the moment using the following equation:

$$\text{WH Index} = \text{Expectation} \times 100\% / \text{Reality}.$$

The total WH Index was also calculated as the arithmetic mean of separate Workplace Happiness (WH) indexes.

Results and implications of survey

As it is summarized in Table 2 analysis of data included workplace happiness index (WH index) and arithmetic means of responses for each dimension and attribute. Dimensions of workplace happiness as well as items inside

each dimension were rank-ordered according to workplace happiness index (WH index) and means of responses as perceived by respondents (see Figure 1). Such data analysis reveals many useful insights for organizational managers: they can see common trends – what is important for employees in evaluating workplace happiness, what is special, unique about organization and where are the greatest gaps between the expectations and the reality as perceived by the employees. In this way, managers can compare their opinions with their employees attitudes and distinguish between areas that require their attention first and which are less important. These are the main results and implications of this research.

Table 2. Employees perceptions of workplace happiness attributes according to expectations and reality indicators ranked according WH index of public sector sample in Lithuania

Dimensions and attributes	WH index, %	Expectation	Reality
1. Meaningful job	95	9.0	8.5
(1) Feeling of meaningfulness	98	9.3	9.1
(2) Serve for greater purpose	96	9.2	8.7
(3) Contribution for life's meaning	91	8.6	7.8
2. Social responsibility	92	9.3	8.6
(25) "Green" organization policy	95	9.2	8.7
(26) Diversity and equal rights	86	9.8	8.4
(27) Positive impact the local community	94	9.1	8.6
3. Organization stability	87	9.6	8.2
(13) Organization delivers consistent financial return	88	9.6	8.4
(14) Organization contributes mission and goals	88	9.5	8.3
(15) Organization offers excited products and/or services	85	9.6	8.1
4. Colleges	86	9.6	8.2
(22) Colleges as attractive personalities	90	9.4	8.4
(23) Colleges as best professionals	90	9.6	8.6
(24) Colleges as most supportive people	79	9.7	7.7
5. Fun	84	9.0	7.7
(28) Sense of happiness	78	9.0	7.4
(29) Possibilities to laugh	91	9.2	8.4
(30) Sense of satisfaction	83	9.0	7.4
6. Leadership	82	9.7	7.9
(19) Communication between employees and managers	86	9.8	8.4
(20) Ethical business practice	82	9.6	7.9
(21) Shared decision making	76	9.6	7.3
7. Work environment	80	9.7	7.8
(4) Correct tools, equipment, technologies	79	9.7	7.7
(5) Well suited physical work conditions	81	9.7	7.8
(6) Healthy and safe environment	81	9.7	7.9

8. Work-life balance	78	9.6	7.5
(7) Reasonable workload	75	9.5	7.2
(8) Reasonable stress level	72	9.6	7.0
(9) Balance of work and life issues	88	9.6	8.4
9. Personal development	78	9.1	7.1
(10) Horizontal and vertical career path	81	8.7	7.0
(11) Professional growth	74	9.2	6.9
(12) Personal growth	79	9.4	7.4
10. Benefits & compensations	47	9.0	4.3
(16) Confident basic salary	47	9.7	4.5
(17) Motivated compensation system	46	8.9	4.1
(18) Appropriate benefit package	50	8.6	4.2

Source: based on the authors own research.

As it can be seen from the Table 2 and Figure 1 all Workplace Happiness dimensions are important (means vary from $M = 9.7$ to $M = 9.0$) for the employees and that reality does not meet employees' expectations – all workplace happiness dimensions and attributes received lower evaluations on Reality scale compared to Expectation scale.

When analysing dimensions, it can be noted that the highest expectations for happiness at work are raised for: work environment ($M = 9.7$), leadership ($M = 9.7$), work-life balance ($M = 9.6$), relationship with colleagues ($M = 9.6$), and relatively (on the ten-point scale) the least important are – meaningful job, benefits and compensations, fun ($M = 9.0$). The data in Table 2 and Figure 1 indicate, that all workplace happiness attributes are very important to respondents. Means on Expectations scale are found to be between $M = 9.8$ (“communication between employees and managers” and “diversity and equal rights”) to $M = 8.6$ (“job contribution for life's meaning” and “appropriate benefit package”). The considerable difference and deviation of employees' perceptions of happiness experience on Reality scale can be observed: means are fluctuating from $M = 9.1$ (“feeling of job meaningfulness”) to $M = 4.1$ (“motivated compensation system”).

WH index values (see Table 2) and their rankings (see Figure 1) delineate gaps between perceived workplace happiness expectations and reality: it is visible, that the smallest gap is found on the dimension of “meaningful job” (95%), and its attribute “meaningful work” (98%), and the greatest gap on the dimension “benefits & compensations” (47%) and its attribute – “motivated compensation system” (46%). It can be also noticed, that excluding dimension “benefits & compensations” and its attributes, the gap between expectations and reality on all other workplace happiness dimensions and attributes falls into 3-point interval.

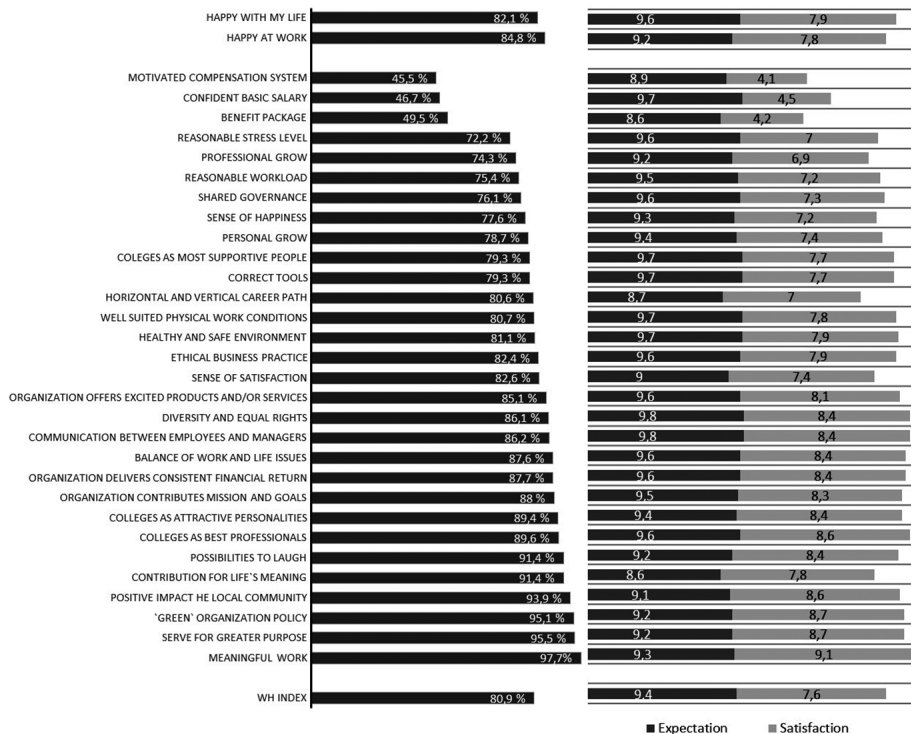


Figure 1. Ranking of employees' perceptions of workplace happiness attributes according to expectations and reality indicators of public sector sample in Lithuania

Source: based on the authors own research.

Analysing the overall most important attributes of workplace happiness according to WH index ranking (see Figure 1), it is possible to develop a list of workplace happiness improvement areas, that should be considered by the leaders of researched organizations. In the case of researched sample, the top 10 to do's list is:

- 1) motivating compensation system (WH index 46%);
- 2) basic salary (WH index 47%);
- 3) appropriate benefit package (WH index 50%);
- 4) reasonable stress level (WH index 72%);
- 5) professional growth (WH index 74%);
- 6) reasonable workload (WH index 75%);
- 7) shared decision making (WH index 76%);
- 8) sense of happiness (WH index 78%);
- 9–11) personal grow; supportive colleges; correct tools, equipment, technologies (WH index 79%).

When calculating the total index of happiness (see WH index, total in Figure 1), and comparing it with the respondents' answers to the questions about life happiness in general, it can be noticed that they are not very different. This allows us to assume that employees' answers about workplace happiness attributes are fair and valid.

Table 3 presents arithmetic means and frequencies, revealing how often employees think about the change of work and to what extent they are satisfied with their current employer. This data indicates how much attention organizations' managers and leaders should pay to workplace happiness.

Table 3. Employees perceptions of changing the work and satisfaction of employer in public sector sample of Lithuania

Items for analysis	Means	Frequency of answers in %			
		Evaluations 1–6	Evaluations 7–8	Evaluations 9–10	N/A
Assumptions about changing the job*	6.2	47.0	25.9	27.1	–
Satisfaction with the current workplace and employer**	8.0	16.7	30.7	50.8	1.9

* The scale from "1" – "I rarely think" to "10" – "I often think".

** The scale from "1" – "very dissatisfied" to "10" – "very satisfied".

Source: based on the authors own research.

It could be concluded that almost half of employees (47%) rarely think of changing their job, the majority are not so loyal (53%), even though most of respondents are rather satisfied with their current workplace (81.5%).

Conclusion

"Since the notion of happiness is crucial for organizational performance and productivity" (Wesarat, Sharif, Majid, 2015, p. 82) and workplace happiness is becoming increasingly popular topic in organizational and HRM scientific and professional literature, the current research provides additional insights so that organizations could be "designed and managed so that they promote happiness for all of their members" (Gavin, Mason, 2004, p. 390).

A quantitative research method, i.e. questionnaire survey was used to identify what attributes of workplace happiness are perceived most important and experienced by the employees' in Lithuanian public sector (schools).

The survey methodology is based on thorough and purposeful scientific research of theoretical considerations of workplace happiness attributes and dimensions, including work context factors, leadership, social interactions job

satisfaction, employees' well-being outcomes (Warr, 2007; Millick, 2009; Walsh, Sulkowski, 2009; Andrew, 2011; Wesarat, Sharif, Majid, 2015; Joo, Lee, 2017; Salas-Vallina, Alegre, Guerrero, 2018; Fernández et al., 2018).

Research indicates that all Workplace Happiness dimensions and attributes are important for the employees and that reality does not meet employees' expectations – all workplace happiness dimensions and attributes received lower evaluations on Reality scale compared to Expectation scale. The highest expectations for happiness at work are raised for work environment, leadership, work-life balance and relationship with colleagues dimensions and communication between employees and managers, diversity and equal rights attributes. Employees' perceptions of workplace happiness experience show, that they find their job meaningful, which is very important in the educational sector but lack motivating compensation system, which is not something to be controlled and improved to a sufficient extent by high school managers. Therefore, other workplace happiness dimensions and attributes should be considered as a potential for employees' workplace happiness.

From the researched sample, the leaders of organizations should consider that even though the difference between workplace happiness expectations and reality is not very high, except for financial rewards (where public sector managers do not have much scope), but they need to make efforts if they want to retain employees and increase their workplace satisfaction and happiness. "It is vital for HR to foster positive, effective people managers along with workplace policies and practices that focus on employee well-being, health and work/life balance" (Lockwood, 2007, p. 9). The most important areas for improvement, as indicated by research findings are motivating compensation system (WH index 46%), basic salary (WH index 47%), appropriate benefit package (WH index 50%), and reasonable stress level (WH index 72%).

The current study supports previous research findings, emphasising that every business leader, seeking to have their employees happy at work has to ensure, that:

- 1) employees enjoy their relationships and their work environment;
- 2) team members have the roles which allow them to put their skills into action;
- 3) employees understand the purpose or mission of the company;
- 4) they feel they are part of something that really matters (Fernández et al., 2018, p. 35).

Leaders must enable employees to take advantage of all their potential, be involved and committed, and ultimately strive for their happiness and business success.

References

- Andrew S.S. (2011), *The Differentiating Quotient for Happiness at Work*, <https://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiating-quotient-for-happiness-at-work.pdf> (accessed: 16.03.2019).
- Atkinson C., Hall L. (2011), *Flexible working and happiness in the NHS*, "Employee Relations", vol. 33(2), pp. 88–105.
- Aziri B. (2011), *Job satisfaction: A literature review*, "Management Research and Practice", vol. 3(4), pp. 77–87.
- Bakker A.B., Oerlemans W.G., Ten Brummelhuis L.L. (2013), *Becoming fully engaged in the workplace: What individuals and organizations can do to foster work engagement*, [in:] R.J. Burke. C.L. Cooper (eds.), *The fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*, Routledge, London–New York, pp. 55–69, https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=BYm1CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA55&dq=employee+happiness+workplace+culture&ots=xHK4saAy4p&sig=x67q1oR6Gze5OaV7hMwD7x-kmQ&redir_esc=y#v=onepage&q=employee%20happiness%20workplace%20culture&f=false (accessed: 20.03.2019).
- Boehm J.K., Lyubomirsky S. (2008), *Does happiness promote career success?*, "Journal of Career Assessment", vol. 16(1), pp. 101–116, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1069072707308140> (accessed: 20.03.2019).
- Dahiya R., Rangnekar S. (2018), *Employee Happiness a Valuable Tool to Drive Organisations*, [in:] M. Yadav, S.K. Trivedi, A. Kumar, S. Rangnekar (eds.), *Harnessing Human Capital Analytics for Competitive Advantage*, IGI Global, Hershey, pp. 24–54.
- Fernández J.L.F., Gamez M.A.F., Querol Aragón N. de, Gil A.C. (2018), *Happiness at work, business behaviour, and worker perceptions: a case study*, "Ramon Llull Journal of Applied Ethics", no. 8, pp. 33–64.
- Fisher C.D. (2010), *Happiness at work*, "International Journal of Management Reviews", vol. 12(4), pp. 384–412, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x> (accessed: 22.03.2019).
- Frenking S. (2016), *Feel Good Management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness*, "Strategic HR Review", vol. 15(1), pp. 14–19, <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SHR-11-2015-0091> (accessed: 16.03.2019).
- Gavin J.H., Mason R.O. (2004), *The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace*, "Organizational Dynamics", vol. 33(4), pp. 379–392.
- Huang L.C., Ahlstrom D., Lee A.Y.P., Chen S.Y., Hsieh M.J. (2016), *High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study*, "Personnel Review", vol. 45(2), pp. 296–314.
- Jenkins S., Delbridge R. (2014), *In pursuit of happiness: A sociological examination of employee identifications amongst a 'happy' call-centre workforce*, "Organization", vol. 21(6), pp. 867–887, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508413491444> (accessed: 22.03.2019).
- Joo B.K., Lee I. (2017), *Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being*, "Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship", vol. 5(2), pp. 206–221.
- Joo B.K., Mclean G.N. (2006), *Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study*, "Human Resource Development Review", vol. 5(2), pp. 228–257.
- Kamel J.A.N., Martins C.V., Pessanha M.B., Andrade M.W. de (2017), *Creativity and innovation for corporate happiness management*, "Brazilian Journal of Science and

- Technology”, vol. 4(1), <https://bjst-journal.springeropen.com/articles/10.1186/s40552-017-0038-7> (accessed: 16.03.2019).
- Lockwood N.R. (2007), *Leveraging employee engagement for competitive advantage*, “Society for Human Resource Management Research Quarterly”, vol. 1(1), pp. 1–12.
- Millick C.A. (2009), *Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people*, “The Journal of Values-Based Leadership”, vol. 2(2), pp. 1–10.
- Ramlall S.J. (2008), *Enhancing employee performance through positive organizational behaviour*, “Journal of Applied Social Psychology”, vol. 38(6), pp. 1580–1600, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2008.00360.x> (accessed: 16.03.2019).
- Rodríguez-Muñoz A., Sanz-Vergel A.I. (2013), *Happiness and well-being at work: A special issue introduction*, “Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”, vol. 29(3), pp. 95–97.
- Salas-Vallina A., Alegre J., Guerrero R.F. (2018), *Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda*, “European Research on Management and Business Economics”, no. 24, pp. 149–159.
- Searle B.J., Parker S.K. (2013), *Work design and happiness: An active, reciprocal perspective*, [in:] S.A. David, I. Boniwell, A. Conley Ayers (eds.), *Oxford handbook of happiness*, Oxford University Press, Oxford, pp. 711–732.
- Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee well-being and the HRM – organizational performance relationship: a review of quantitative studies*, “International Journal of Management Reviews”, vol. 14(4), pp. 391–407, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x> (accessed: 22.03.2019).
- Walsh C., Sulkowski A.J. (2009), *A greener company makes for happier employees more so than does a more valuable one: a regression analysis of employee satisfaction, perceived environmental performance and firm financial value*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1521745 (accessed: 22.03.2019).
- Warr P. (2007), *Learning about employee happiness*, “Revista Psicologia Organizações e Trabalho”, vol. 7(2), pp. 133–140, http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000200008 (accessed: 22.03.2019).
- Wesarat P.O., Sharif M.Y., Majid A.H.A. (2015), *A conceptual framework of happiness at the workplace*, “Asian Social Science”, vol. 11(2), pp. 78–88.

Wymagania kompetencyjne wobec pracowników informacji w organizacjach sektora publicznego i non-profit

Barbara Batko*

Streszczenie

Tematem artykułu jest znaczenie kompetencji informacyjnych pracowników organizacji sektora publicznego i non-profit, niezbędnych w zarządzaniu informacją publiczną przez pryzmat świadczonych usług społecznie użytecznych. Do oceny specyfiki kompetencji informacyjnych tej grupy pracowników konieczna jest krótka charakterystyka usług oraz obszarów zarządzania informacją pod kątem misji i celów tych organizacji. Zasadniczym wątkiem jest próba określenia kluczowych kompetencji wobec istoty problemu, jakim jest potrzeba uświadomienia sobie wagi jakości treści informacji w budowaniu jakości usług informacyjnych świadczonych w dobie ICT.

W tekście zaprezentowano przemyślenia będące wynikiem badań literaturowych oraz empirycznych badań własnych prowadzonych przez autorkę od 2008 roku metodami jakościowymi, w tym *desk research*, analizy przypadków, metodą ekspercką. Wobec niemożności wyczerpania problematyki i zaprezentowania wielu innych źródeł badania pozwalają na sformułowanie pewnych prawidłowości i próbę wyjaśnienia wagi pewnych zjawisk, choć są jedynie określonym punktem widzenia autorki nieroszczącej sobie prawa do tworzenia prawd uniwersalnych. Wydaje się jednak, że wobec zjawisk obserwowanych w otoczeniu konkluzje zdają się istotne.

Słowa kluczowe: jakość informacji publicznej, umiejętność korzystania z informacji, kapitał ludzki, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa publiczne

Klasyfikacja JEL: J24 – kapitał ludzki; umiejętności; L15 – informacje i jakość produktu; standaryzacja i zgodność; L31 – instytucje non-profit i organizacje pozarządowe; L32 – przedsiębiorstwa publiczne

* Adj. Barbara Batko, dr – Uniwersytet Śląski, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Katedra Zarządzania, ul. Grażyńskiego 53, 40–126 Katowice, e-mail: barbara.batko@us.edu.pl.

Wstęp

Skuteczne komunikowanie się z otoczeniem powinno być jednym z głównych zadań nowoczesnej organizacji. Stopień realizacji tych zadań to efekt działań w zakresie wykorzystania posiadanych zasobów, stosowania koniecznych procedur, nie tylko w odniesieniu do wnętrza organizacji, ale i do otoczenia. Tylko efektywna komunikacja, czyli wymiana zasobów informacyjnych z otoczeniem, zapewnia zaspokojenie potrzeb informacyjnych odbiorcy. Na organizacjach publicznych i non-profit spoczywa obowiązek informowania otoczenia o swoich działaniach. Cele tych organizacji są złożone (podstawowym jest świadczenie usług społecznie użytecznych), a ich szczególny charakter wymaga prowadzenia działalności informacyjnej. Do jej zapewnienia wymagane powinny być wysokie kompetencje informacyjne, niezbędne w zarządzaniu informacją publiczną.

Do oceny kompetencji informacyjnych tej grupy pracowników konieczna jest krótka charakterystyka usług społecznie użytecznych oraz obszarów zarządzania informacją przez pryzmat misji tych organizacji. Zasadniczym wątkiem jest próba określenia kluczowych kompetencji wobec istoty problemu, jakim jest potrzeba uświadomienia sobie wagi jakości treści informacji w budowaniu jakości usług świadczonych w dobie ICT.

W tekście zaprezentowano przemyślenia będące wynikiem badań literaturowych oraz empirycznych badań własnych prowadzonych przez autorkę od 2008 roku. Za najważniejsze podejście badawcze można uznać metodę *desk research*, tj. analizę pierwotnych i wtórnych źródeł danych i informacji, do których należały publikacje badaczy oraz specjalistyczne serwisy internetowe z wynikami badań empirycznych. Wybór materiału był zamierzony i spójny logicznie, tak by podporządkować go celowi badawczemu. Badanie empiryczne autorka prowadziła metodami jakościowymi, w tym ekspercką i analizy przypadków. Poszukiwała określonych prawidłowości i próbowała wyjaśnić przyczyny problemów z efektywną wymianą informacji – zbyt często niespełniających pożądaných wymogów jakościowych.

Należy podkreślić, iż badaniem kompetencji informacyjnych zajmują się głównie informatolodzy i bibliolodzy. Coraz częściej po ich dorobek sięgają specjaliści innych dziedzin, choć – jak się wydaje – powinna to być wiedza szeroko dostępna. Badają oni i określają wymagania szczególnie istotne dla pracowników informacji, a więc dla osób odpowiedzialnych za udzielanie informacji w bibliotekach, urzędach, obiektach kulturalnych, oświatowych itd. Do osób tych należą także brokerzy informacji, wywiadowcy gospodarczy, analitycy, dziennikarze, a więc ludzie szczególnie predestynowani do zarządzania informacją. Badania dostarczają bardzo obszernej wiedzy oraz intere-

sujących wskazówek i argumentów przemawiających za podniesieniem wagi kształcenia kompetencji informacyjnych wśród pracowników każdej nowoczesnej organizacji, ponieważ są to kompetencje uniwersalne. Fakty potwierdzają też wieloletnie, prowadzone przez autorkę badania umiejętności deklarowanych i rzeczywistych.

Badania pozwalają na zaprezentowanie pewnych prawidłowości, wyjaśnienie wagi danych zjawisk, choć są jedynie określonym punktem widzenia autorki – nieroszcżającej sobie prawa do stworzenia prawd uniwersalnych. Wobec zjawisk obserwowanych w otoczeniu konkluzje zdają się istotne.

Specyfika organizacji publicznych i non-profit. Usługi społecznie użyteczne

Organizacje gospodarki narodowej dzielone są – ze względu na nadrzędne cele – na trzy główne segmenty działań: publiczny, gospodarczy (*for profit*) oraz pozarządowy (*non profit*). W Polsce sektor publiczny obejmuje podmioty własności państwowej, samorządowej i mieszanej (kapitał państwowy lub samorządowy stanowi ponad 50% udziałów). W literaturze naukowej sektor publiczny utożsamiany jest często z sektorem finansów publicznych, którego specyfikację podaje artykuł 9 Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240). W przypadku klasyfikacji funkcji państwa badacze także proponują różne rozwiązania. Jednym z obszarów działań sektora publicznego w ramach wypełniania funkcji wewnętrznych, w interesującym nas tu kontekście, jest zaangażowanie w problematykę kulturalno-oświatową i socjalną:

[...] państwo zobowiązane jest zapewnić obywatelom minimum egzystencji, poprzez system ubezpieczeń społecznych, pomoc społeczną, ochronę zdrowia, zapewnienie odpowiednich warunków pracy i płacy, zwalczanie bezrobocia, dbałość o ochronę środowiska naturalnego. Państwo powinno zapewnić w miarę równy dostęp do podstawowych dóbr materialnych wszystkim obywatelom, a przynajmniej zagwarantować w miarę równe szanse na uzyskanie takiego dostępu (szerzej: Dudek, 2013, s. 8).

Pozostałe to funkcje: prawodawcza, porządkowa, administracyjna i gospodarczo-organizatorska.

Wzrost siły i znaczenia sektora ekonomii społecznej i sektora pozarządowego spowodował utrwalenie ich obecności i konieczność zdefiniowania i wpro-

wadzenia uregulowań zarówno w prawodawstwie europejskim, jak i krajowym. W polskim prawodawstwie funkcjonowanie społecznej gospodarki rynkowej zapisaane jest już w ustawie zasadniczej:

Spółeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej (art. 20 Konstytucji RP).

Można przyjąć, że do „trzeciego sektora” należą formy działań społecznych mieszczące się między państwem a rynkiem. Pojęcia *trzeci sektor*, *sektor organizacji pozarządowych* czy też *sektor obywatelski* bywają używane zamiennie z pojęciem *społeczeństwo obywatelskie* (Blicharz, 2005, s. 8). Społeczeństwo obywatelskie utożsamiane jest na ogół z zespołem instytucji społecznych spoza kręgu państwa, z organizacjami segmentu pozarządowego, w tym: stowarzyszeniami, organizacjami i przedsięwzięciami w sferze publicznej (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Tak rozumiane struktury służą realizacji licznych celów wspólnych, charakteryzują się względną autonomią wobec władzy państwowej i dobrowolnością członkostwa, spontanicznością, powiązaniem więziami zaufania, solidarności i braterstwa. Jednoczą ludzi reprezentujących wspólną podzielanych wartości i zaangażowanie w działalność społeczną. W literaturze obecne są również inne określenia: *organizacje obywatelskie*, *społeczne*, *woluntarystyczne*, *ochotnicze*, *non-profit* lub *not-for-profit*, *NGO – Non Governmental Organization (organizacja pozarządowa)* lub *NFGO – Not For Gain Organization (organizacja nienastawiona na zysk)* (Supera-Markowska, 2015, s. 21).

Trzeci sektor – definiowany jako „organizacje pozarządowe” – skupia organizacje prywatne, niezależne (od innych podmiotów, szczególnie instytucji publicznych) oraz niedziałające dla zysku (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Usługi społeczne dostarczane przez organizacje non-profit zostały scharakteryzowane w sferze zadań publicznych w następujących dziedzinach: pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia, edukacja, kultura i sport (szerzej: art. 4.1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

Jedno z wielu podejść do charakterystyki usług społecznych akcentuje założenie, iż usługi społeczne to forma świadczeń (społecznych, a więc niepieniężnych). Tak więc służą one bezpośrednio zaspokojeniu ludzkich potrzeb, nie zaś wytwarzaniu dóbr materialnych. Ich odbiorcą są nie tylko jednostki i ro-

dziny, ale szersze zbiorowości i grupy społeczne. Mogą być finansowane, organizowane i dostarczane zarówno przez instytucje publiczne, jak i niepubliczne, a odbiorcy usług otrzymują je bezpłatnie albo za całkowitą lub częściową odpłatnością (Szarfenberg, b.d., s. 12).

Wskazuje się także na pozastandardowe działanie wyznaczone zadaniami państwa, prowadzenie pozostałej działalności usługowej – określanej jako usługi niezinstytucjonalizowane. Organizacje non-profit postrzegane są również jako innowacyjne, elastyczne, świadczące usługi dedykowane, tj. dostosowane do indywidualnych potrzeb odbiorców (szerzej: Szarfenberg, b.d.).

Mnogość obszarów działania państwa, stała tendencja do prywatyzowania zadań publicznych oraz wzrastająca świadomość i wymagania obywateli wymuszają cedowanie usług na organizacje pozarządowe. Również odpowiedzialne wypełnianie misji społecznej powoduje włączanie podmiotów spoza administracji publicznej do wykonywania funkcji z jej zakresu. Bardzo ważną kwestią jest także obligatoryjny wręcz charakter współdziałania obu sektorów – tworzenie programów współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi jest obowiązkowe, choć nie w każdej formule. Szeroki zakres zadań i współpracy został wskazany w ustawodawstwie polskim (art. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

Opisane powyżej zjawiska to wreszcie skutek zmiany pozycji organizacji NGO i postrzegania ich nie tylko jako uzupełniających, ale samodzielnie i skutecznie realizujących zadania administracji publicznej. Ewolucja polityki społecznej w państwach europejskich przewiduje wkład trzeciego sektora w programowanie usług, co może doprowadzić do wprowadzenia rozwiązania typu *welfare mix*, tzn. wielosektorowej polityki społecznej (Rymsza, 2014, s. 36), która doprowadzi do trwałych zmian modernizujących administrację. Pod względem podmiotowym poszerza to krąg aktorów instytucjonalnych – należą do nich: rynek, państwo i trzeci sektor jako byty równouprawnione oraz sektor ekonomii społecznej (nieformalny – rodzina, sąsiedztwo itp.). W zakresie przedmiotowym oznacza to zawężenie działań w obrębie systemu zabezpieczenia społecznego, a zwłaszcza usług społecznych, gdzie wzrasta rola niezależnych podmiotów o charakterze non-profit (Rymsza, 2014, s. 36).

Patrząc więc przez pryzmat uwspólnienia celów społecznych, wyraźnie trzeba zaakcentować niejednokrotnie symbiotyczne relacje organizacji obu sektorów, zasadzające się na działaniach dostarczających korzyści zarówno państwu, jak i organizacjom non-profit. Dodatkowymi korzyściami wynikającymi z synergii jest wzrost sprawności i skuteczności działań, podniesienie ich jakości, a przede wszystkim wzrost poziomu partycypacji społecznej (Piserek, 2006, s. 151).

Gdzie widać podobieństwo działań?

Podobieństwo tych organizacji zasadza się na prymacie celów niedochodowych oraz realizacji zadań państwa w zaspokojeniu usług społecznie użytecznych. Łączy je rozległy obszar wspólny – podobnych misji, działań w tym związanych. Jest to zarządzanie zasobami informacji publicznej.

Zarządzanie informacją publiczną. Jakość informacji

Do zasadniczych zadań świadczonych przez oba sektory należą publiczne usługi informacyjne, polegające na dostarczaniu obywatelom wszelkich informacji o działaniach w zakresie zaspokajania usług społecznie użytecznych. Jest to polityka informacyjna, czyli zarządzanie przepływem informacji między organizacją a otoczeniem, zgodnie z jej celami i potrzebami odbiorców (Piserek, 2006, s. 151). W sferze działań państwa leży obowiązek świadczenia usług informacyjnych. Wynika on z obywatelskich praw dostępu do informacji publicznej (Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej), z wyłączeniami (Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych), a określony standard usług informacyjnych prezentowany jest w ujednoczonym systemie stron internetowych Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) (Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej). Sektor non-profit realizuje wspomniane wyżej zadania państwa w sferze społecznej (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

W 2011 roku pojawiło się pojęcie *dane publiczne* lub też *informacje publiczne*, które zdefiniowano jako „wszystkie informacje, które organy publiczne w Unii Europejskiej wytwarzają, gromadzą lub za które płacą”, na przykład informacje statystyczne, geograficzne, meteorologiczne, informacje z projektów badawczych finansowanych ze środków publicznych i zdigitalizowane książki w bibliotekach. *Dane i informacje* są tu pojęciami tożsamymi, niezależnie od treści i jej nośnika (Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego..., 2011, s. 2). Do informacji publicznej należą wszelkiego typu użyteczne dla odbiorców dane i informacje – w omawianym kontekście przez dane rozumiemy elementy strukturalne opisujące obiekt, z których można utworzyć informację, natomiast informacja oznacza ustrukturalizowane, powiązane w określonym kontekście dane (Morawski, 2007, s. 115). Są one gromadzone w formie pisanej i cyfrowej i należą do nich: ustawodawstwo, komunikaty, sprawozdania z realizacji zadań statutowych, statystyki, analizy i prognozy społeczno-gospo-

darcze, sprawozdania, publikacje rządowe itp. (Griffin, 2010, s. 6). Są to dane i informacje czerpane ze źródeł pierwotnych (wywołanych), wtórnych (zastanych), tercjalnych (podsumowujące, kompilujące, np. indeksy, abstrakty) (*Primary, Secondary...*, b.d.), także kategoryzowane, analogicznie do sfer gospodarki, jako białe (legalne), szare (legalne, ale nieuchwytne – trudno dostępne) i czarne (nielegalne) (Łosiewicz, 2018, s. 75). Są to informacje bieżące i perspektywiczne. Nie można tu również pominąć danych i informacji historycznych, mających walor poznawczy.

Brak sprawności działań organizacji udostępniających zasoby i niemożność zaspokojenia potrzeb informacyjnych przez obywateli powodują powstanie luki informacyjnej (ang. *information gap*) (Oleński, 2003, s. 25–26) – w omawianym przypadku między usługodawcami a beneficjentami organizacji sektorów pozakomercyjnych. Różny jest też stopień zaawansowania użytkowników – jest to konsekwencja posiadania odmiennych kompetencji informacyjnych i sposobów wykorzystania informacji przez finalnego użytkownika (szerzej: Oleński, 2003, s. 102–118). Z punktu widzenia odbiorcy informacji – użytkownika – najistotniejsza jest praktyczna użyteczność prezentowanych informacji. Na stopień praktycznej użyteczności informacji wpływa wiele cech, z których szczególną, budującą wartość informacji jest jej jakość (Olender-Skorek, Wydro, b.d.) – uzależniona od potrzeb odbiorcy. W tym przypadku kluczowa staje się treść informacji. Istotną rolę odgrywa tu najczęściej postrzegana funkcja informacji – informacyjna. Dzięki informacjom człowiek może kształtować obraz rzeczywistości:

[...] poznać i ocenić stopień zgodności stanu obiektu O ze swoimi subiektywnymi preferencjami i oczekiwaniami. Każda informacja jest opisem pewnego obiektu O, jest jego obrazem. [...] A więc każda z nich dostarcza określonych wiadomości w sprawie O, stosownie do swego rodzaju, czyli pełni funkcję informacyjną o tym obiekcie. (Stefanowicz, 2007; zob. także Sundgren, 1973, za: Stefanowicz, 2004, s. 14–15).

Może zatem poszerzać istniejącą wiedzę, dokonywać wyborów itd. (Stefanowicz, 2004, s. 20). W przypadku e-usług wymienia się także partycypację obywateli w procesie zarządzania (szerzej: Batko, 2010, s. 262–263). Dla e-usług zasadniczym kanałem komunikacyjnym jest internet. Jest to wymagające medium. Oprócz określonych, zmieniających się wymagań technicznych istnieje wiele sposobów dystrybucji informacji, zwłaszcza w dobie Web 2.0 – obecności serwisów dynamicznych, w tym mediów społecznościowych, zmieniających paradygmat interakcji między nadawcą i odbiorcą na dwukierunkowy. Zmia-

nie ulegają też ich role i stopień uprzywilejowania (Szpunar, 2012, s. 56). Mówimy o *user-generated content* (UGC) lub *user-created content* (UCC) oraz o wielości kanałów i możliwości wyrażania się poza profesjonalnymi nadawcami treści (*Types Of User-Created...*, 2007, s. 8, 15–20).

Spośród kilkudziesięciu zdefiniowanych w literaturze cech jakościowych informacji grupowanych według wielu hierarchii i wymiarów (Wang, Strong, 1996, s. 5–33) do najważniejszych, ale i – według autorki – najtrudniejszych do spełnienia można zaliczyć (Miller, b.d.; Stefanowicz, 2004, s. 101–107):

- 1) aktualność, rozumianą jako dostateczna zgodność informacji ze stanem rzeczywistym obiektu;
- 2) rzetelność, uzależnioną od metody zbierania informacji, poprawności określenia stosowanych pojęć, definicji, klasyfikacji i innych czynników ważnych przy gromadzeniu i przetwarzaniu informacji;
- 3) dokładność informacji, określającą jej adekwatność względem poziomu wiedzy odbiorcy;
- 4) spójność, określającą, czy poszczególne elementy, dane współgrają ze sobą, forma odpowiada treści, a aktualizacja danych jest zgodna z celami, jakim służy gromadzenie informacji;
- 5) jednoznaczność, czyli jednoznaczność języka i precyzja w definiowaniu pojęć;
- 6) kompletność – teoretycznie dotyczącą wszystkich informacji opisujących obiekt, w praktyce jest to warunek niemożliwy do spełnienia wobec niewyczerpalności informacji;
- 7) wystarczalność, czyli taką ilość informacji, która pozwoli na podjęcie racjonalnej decyzji w konkretnej sytuacji;
- 8) komunikatywność (rozumiałość), pozwalającą na przyjęcie informacji bez specjalnych, dodatkowych zabiegów związanych z interpretacją semantyczną treści komunikatu;
- 9) relewantność, czyli trafność czy też stopień zbliżenia do problemu, z jakim użytkownik ma do czynienia.

Należy jednak podkreślić, że – niezależnie od tych i wielu innych czynników – rzetelność informacji leży po stronie jej twórcy – nadawcy. Stąd zasadniczym celem nadawcy informacji jest antycypowanie potrzeb użytkowników – odbiorców już na etapie generowania, czyli w fazie preparacyjnej.

Kompetencje informacyjne w miejscu pracy

Kompetencje w zakresie wykonywanej pracy można ująć jako zespół charakterystycznych cech danej osoby – jej osobowość, umiejętności, samoocena i motywacja wewnętrzna oraz przyswojona i stosowana wiedza (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 13). Wobec dynamicznych zmian otoczenia zmieniają się role i oczekiwania wobec pracowników. Wymaga się od nich, poza asertywnością, aktywnością i kreatywnością, komunikatywnością, również umiejętności posługiwania się najnowszymi narzędziami ICT, nie tylko w odniesieniu do realizacji codziennych zadań, ale – co ważne – ciągłego uczenia się i posiadania aktualnej, szerokiej, specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania i specyfiki prowadzonej działalności (Mikuła, 2006, s. 209). Wśród nich będą też: wiedza i umiejętności rozpoznania potrzeb organizacji (od celów statutowych, przez pozyskiwanie środków i działalność wizerunkową) i jej możliwości technologicznych oraz znajomość preferencji, przyzwyczajzeń i potrzeb odbiorców (Łosiewicz, 2018, s. 330). Od pracowników współczesnych organizacji oczekuje się również zdolności do szukania i przetwarzania informacji, umiejętności formułowania problemu i szukania rozwiązań, klasyfikowania problemów według ich znaczenia, analizowania i kontrolowania uzyskanych wyników (Mikuła, 2006, s. 210).

Kluczowymi, ale uniwersalnymi, kompetencjami pracownika są więc wiedza i umiejętności analitycznego myślenia, dostrzeganie istoty problemu i znajdowanie związków przyczynowo-skutkowych, wnioskowanie (tak ważne w efektywnym zarządzaniu informacją), i znajomość procesów informacyjnych, a nie tylko ich sprawnej informatycznej „obsługi”. Te kompetencje są kształcone – niezależnie od kierunku – na poziomie podstawowym, średnim i wyższym. Czy skutecznie?

W skład kompetencji zawodowych można włączyć kompetencje informacyjne w miejscu pracy. Są one sferą badań w obrębie wielowymiarowej dziedziny zwanej *information literacy*, obejmującej edukację informacyjną, kompetencje cyfrowe, kompetencje informacyjne, kulturę informacyjną (Cisek, 2017, s. 130). Odmienną kategoryzację kompetencji informacyjnych, tj. wiedzę i kompetencje zawodowe, ujęła w innym tekście B. Batko (2012, s. 20–31). W przypadku pojęcia *kompetencje informacyjne* również zauważyć można wielość podejść, co jest źródłem niejasności semantycznych.

Zdefiniowania wymaga także sam proces informacyjny, który jest rozumiany jako logiczna sekwencja czynności podejmowanych przy „obróbce” danych i informacji. Procesy informacyjne bywają „nadbudową” procesów rzeczywistych – energomaterialnych, które obejmują wszelkie zasoby rzeczowe organizacji, a więc – w omawianym kontekście – spajają i umożliwiają procesy wy-

tworzenia produktów i usług społecznie użytecznych i zaspokajania potrzeb odbiorców. Fazami procesu informacyjnego, aczkolwiek trzeba zaznaczyć, iż nie muszą one występować łącznie, są: generowanie (produkcja), gromadzenie, przechowywanie informacji, przetwarzanie (przekształcanie, translacja, transformacja), udostępnianie (przekazywanie, przesyłanie), interpretacja informacji (będąca translacją na język użytkownika) oraz wykorzystanie przez użytkownika (Oleński, 2003, s. 39–43; Nowicki, Sitarska, 2010, s. 50–53). Te fazy pozwalają na takie przygotowanie informacji, która powinna służyć nie tylko organizacji, ale przede wszystkim zaspokojeniu potrzeb odbiorcy – czasem także nieuświadomionych. Błędem jest spojrzenie na proces informacyjny „narzędziowo” – z punktu widzenia organizacyjno-technologicznego (jak to często czynią informatycy), ponieważ właśnie warstwa semiotyczna decyduje o wiarygodności przekazu.

Zbyt mało uwagi poświęca się problematyce kształtowania treści informacji, aspektom semiotycznym, a także funkcjom społecznym procesów informacyjnych jako procesów semiotycznych (Oleński, 2003, s. 40).

Terminu *umiejętność korzystania z informacji* użyto już w 1974 roku (Zurkowski, 1974, s. 4; Weiner, 2011, s. 7) i choć nie odnosił się on, siłą rzeczy, do środowiska wirtualnego, miał charakter profetyczny, zauważono bowiem, że ludzie, by zaspokoić potrzeby informacyjne, spotykają się z coraz większą liczbą procedur wyszukiwania informacji, co skutkuje „mnogością dróg dostępu i źródeł” (Badke, 2010). Wagę umiejętności „korzystania z mediów w środowisku cyfrowym” dostrzeżono na forum europejskim, akcentując: samodzielność, rozumienie i krytyczną ocenę mediów i treści medialnych, samodzielność w komunikacji oraz tworzeniu i rozpowszechnianiu treści medialnych, a za najważniejszą z nich uznano „umiejętność wyodrębniania informacji z potoku danych i obrazów w nowych mediach i ich klasyfikowania” (Rezolucja Parlamentu..., 2008, s. 12).

Terminy *kompetencje informacyjne* (ang. *information literacy* – IL), *umiejętności informacyjne* oraz *kompetencje cyfrowe* i *umiejętności cyfrowe* bywają traktowane jako synonimy, a czasem definiowane rozłącznie jako pojęcia komplementarne. Są związane z komunikacją rozumianą jako porozumiewanie się, przekazywanie myśli, udzielanie wiadomości (Tokarski, 1980, s. 374), inaczej z transmisją ustalonej ilości informacji od nadawcy do odbiorcy. Szerszy kontekst eksplanacyjny znaleźć można w obszernej literaturze (Weiner, 2011).

Według The Chartered Institute of Library & Information Professionals (CLIP) kompetencje informacyjne definiuje się jako umiejętność identyfikacji,

odzyskania, oceny, wykorzystania, organizowania i komunikowania informacji w kontekście wielokrotnego ich wykorzystania i źródła refleksji (SCONUL, 2011; podobnie: Armstrong et al., b.d., s. 2). Według The Joint Information Services Committee (JISC) jest to zespół umiejętności potrzebnych do zlokalizowania, wyszukiwania, odzyskania, analizy i wykorzystania informacji. The Illinois Mathematics and Science Academy określa je jako biegłość w posługiwaniu się informacją cyfrową (ang. *digital information fluency* – DIF), która jest zdolnością do znalezienia, oceny i wykorzystania informacji cyfrowych efektywnie, skutecznie i w sposób etyczny (*Definitions of IL*, b.d.). Zachowania etyczne, choć często marginalizowane, są ważne wobec pokusy, którą jest manipulowanie treścią – „zamierzone, inteligentne kłamstwo i oszustwo”. Można więc radzić ludziom, by obcując z informacją „nie pozbywali się rozumu” (Bednarek-Michalska, 2007). Informacje źle rozumiane i źle użyte mogą przynieść wiele szkody. Przykładem mogą tu być nieadekwatne przepisy, na których buduje swoją wiedzę odbiorca – w skrajnych przypadkach mogą one doprowadzić do naruszenia prawa. Noszą one znamiona dezinformacji.

Należy podkreślić, że rozwój kompetencji jest nadal zaniedbywany, ponieważ niejednokrotnie samo znalezienie informacji bywa trudne (zwraca się uwagę na to, że kompetencje należą do rzeczowników *pluralia tantum*, ponieważ trudno jest wyizolować pojedynczą kompetencję ze względu na ścisłą zależność jednej od drugiej). Kompetencje mają silne oparcie w sprawności językowej, w rozumieniu tekstu. Media, w tym narzędzia ICT, można rozumieć jako rodzaj aparatu umożliwiającego wykorzystywanie prezentowanych treści. To jednak „tylko” narzędzia, choć często w procesach informacyjnych przypisuje się im prymarną rolę. Kompetencje komputerowe (w znaczeniu kompetencji informatycznych) zdobywane w szkole (na lekcjach informatyki i akademickich kursach technologii informacyjnych) wydają się ograniczać wyłącznie do umiejętności wykonywania konkretnych działań w wybranych aplikacjach (np. edytorach tekstu czy arkusza kalkulacyjnym) i są wyraźnie przeceniane, ponieważ nie uczą umiejętności niezbędnych do rozumienia szerszego kulturowego kontekstu mediów cyfrowych. Jest to podobna sytuacja, jak w przypadku piśmienności, która „nie jest przecież tylko umiejętnością czytania i pisanie, lecz oznacza także zdolność poruszania się w kulturze pisma jako takiej” (Sieńko, 2012, s. 167–168).

Zbyt często mamy do czynienia z nadmiarem informacji. Funkcjonowanie w gąszczu informacji powoduje „szum informacyjny” czy też „smog informacyjny”, „mgłę informacyjną”. Informacje są rozrzucone, rozproszone i zmieszane w sposób praktycznie uniemożliwiający oddzielenie wartościowych przekazów od zapisów niedokładnych czy wręcz nieprawdziwych, co jest

zaprzeczeniem użyteczności (Tadeusiewicz, 1999). Niebezpieczeństwem wywołanym zagrożeniami płynącymi z ekoinfosfery zajmują się dziś obszernie badacze ekologii informacji (szerzej m.in.: Babik, 2014, s. 77; 2016, s. 72–79), którzy zwracają uwagę między innymi na nadprodukcję informacji, w tym ogromnych ilości „śmieci informacyjnych”, nieuzasadnioną duplikację informacji, powodującą zanieczyszczenie środowiska antropoinfosfery i choroby informacyjne (Babik, 2014, s. 76–78). Przed przeciążeniem informacyjnym przestrzegał N. Postman, a A. Tofler nazwał to zjawisko *information overload* (Babik, 2014, s. 77). Ów natłok wywołany jest też sprzecznością, niedokładnością lub/i fragmentaryzacją dostępnych informacji, brakiem efektywnych metod porównywania i przetwarzania różnych rodzajów informacji i – co bardzo istotne – niską świadomością informacyjną nadawców i odbiorców informacji (Babik, 2010, s. 3).

Odbiorcy informacji to osoby o różnej kulturze informacyjnej, rozumianej jako określony sposób korzystania z informacji, ukształtowany przez świadomość informacyjną użytkownika, jego wartości, postawy i motyw. Dodatkowe utrudnienie oceny jakości informacji stanowi niemożność znalezienia obiektywnej miary, jako że właśnie jej wartość zależy od cech indywidualnych, wiedzy i umiejętności (Tadausiewicz, 2002, s. 17). Tym bardziej istotna jest sprawność informacyjna pracowników – nadawców informacji oraz określona kultura informacyjna organizacji (Materska, 2007, s. 223).

Kultura informacyjna to zespół wyselekcjonowanych zachowań użytkowników informacji i określony sposób korzystania z informacji, oparty na etyce i charakteryzujący dojrzałych uczestników procesu informacyjnego. To fundamentalne umiejętności, które układają się w proces, na który składają się: ustalenie potrzeby, podział obiektu na części, identyfikacja relacji i hierarchii, identyfikacja źródeł informacji od pierwszego do wielu innych, wybranie strategii rozwiązania problemu i opracowania pytań problemowych, wyszukiwanie i uwierzytelnienie informacji, przefiltrowanie informacji i pozostawienie tych, na których należy się skupić, analiza i podsumowanie działań, dokonanie wyboru oraz umieszczenie go w odpowiednim kontekście, zastosowanie informacji i ocena skuteczności działań, by w razie konieczności zawrócić proces, poprawiając jego efektywność (Goad, 2002, za: Weiner, 2011, s. 8). W tym złożonym procesie mieści się również umiejętność klarownej prezentacji przetworzonej treści (Batorowska, 2005). Kompetencje informacyjne w XXI wieku zdefiniowane są jako zbiór zintegrowanych umiejętności słuchowych, wizualnych i kompetencji cyfrowych, pozwalających na zrozumienie potęgi obrazów i dźwięków w celu ich przekształcania i rozpowszechniania oraz dostosowywania do nowych form (The New Media Consortium, 2005, za: Weiner, 2011, s. 9).

W kompetencje związane z umiejętnościami informacyjnymi powinni być dziś wyposażeni pracownicy każdej organizacji, a ich kształcenia powinno się oczekiwać nie tylko od instytucji edukacyjnych. W tej sferze napotyka się na trudności – związane zarówno z postrzeganiem problemów w sposób całościowy, jak i wskazaniem ich powiązań z innymi obszarami (szerzej: Batorowska, 2015).

Postulowany model kształcenia kompetencji – przykład

Obecnie bardzo często podkreśla się konieczność efektywniejszego kształcenia kompetencji informacyjnych na podstawie wyspecjalizowanych założeń. Wynika to z badania rzeczywistych umiejętności osób – nie tylko korzystających z informacji na co dzień, ale też w środowisku pracy. Niekwestionowane doświadczenie mają w tym właśnie informatolodzy i bibliolodzy, wykorzystujący wiedzę o strategiach wyszukiwania oraz oceny przeglądanych i gromadzonych przez użytkowników zasobów. Spośród kilku modeli kształcenia kompetencji informacyjnych (szerzej: Derfert-Wolf, 2005) jeden proponuje organizacja bibliotekarzy SCOUNL (Society of College, National and University Libraries) z Wielkiej Brytanii. Model ten określa cele kształcenia studentów w zakresie edukacji informacyjnej na podstawie *Seven Pillars of Information Literacy*. Po skończeniu kursu z edukacji informacyjnej absolwent powinien mieć następujące umiejętności (*The SCOUNL...*, 2011, s. 3–13):

- 1) rozpoznawanie potrzeb informacyjnych,
- 2) rozpoznawanie sposobów zaspokojenia potrzeb informacyjnych,
- 3) tworzenie strategii wyszukiwania informacji,
- 4) lokalizowanie informacji,
- 5) porównywanie i ocena informacji uzyskanej z różnych źródeł,
- 6) organizowanie, zastosowanie i prezentowanie informacji w sposób odpowiedni do sytuacji, z zachowaniem etycznego korzystania z nich, m.in. z zachowaniem praw autorskich.

W modelu podkreśla się wyraźnie konieczność uczenia i rozwijania kompetencji informacyjnych zawartych w kolejnych filarach kształcenia, niezbędnych zarówno „nowicuszom”, jak i „ekspertom”, w trakcie cyklu kształcenia obowiązkowego, a także podczas procesu uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*). Są to umiejętności konieczne w różnych, wciąż zmieniających się kontekstach obcowania z informacją, a co ważne – w zetknięciu z potrzebami odbiorców w różnym wieku, o odmiennych umiejętnościach cyfrowych oraz zdolnościach, wiedzy, doświadczeniu i potrzebach informacyjnych. Mo-

del ten stanowi podstawowy trzon (ang. *generic „core”*) określający podstawowe kompetencje oraz postawy, w tym rozumienie wagi rozwoju umiejętności informacyjnych (*The SCONUL...*, 2011, s. 2–3). Posługiwanie się technologiami informacyjnymi jest tu drugorzędne. W procesach nauczania kładzie się nacisk na kształcenie samodzielności i efektywności w korzystaniu z informacji, a więc na (*The SCONUL...*, 2011, s. 3–13):

- 1) opanowanie metod wyszukiwania, gromadzenia, selekcji i analizy informacji – nie tylko z internetu (Cisek, 2017, s. 133);
- 2) umiejętności formułowania, zrozumienia konkretnego problemu, który użytkownik musi rozwiązać, a także znajomość i szczegółowe wyjaśnianie znaczenia poszczególnych pojęć;
- 3) identyfikację zasobów informacyjnych (nie tylko zdigitalizowanych, ale i drukowanych), ocenę ich dostępności, sposoby zlokalizowania i dotarcia do nich, charakter poszczególnych typów zasobów (np. czy to jest źródło pierwotne, czy wtórne, czy to blog, czy tylko nagłówek notki, czy jest wiarygodne i najbardziej aktualne);
- 4) znajomość kryteriów i metod oceny jakości informacji oraz zastosowania pozyskanych danych, umiejętność poprawnego hierarchizowania istotności danych i informacji i prezentowania (publikowania) ich odbiorcom, z wyłączeniem tych mniej ważnych, unikania redundancji, oraz
- 5) umiejętność odpowiedzialnego i etycznego korzystania z nich, znajomość problemów prawa autorskiego, ochrony danych, sporządzania bibliografii.

Każdy z filarów wyraźnie uświadamia konieczność zrozumienia potrzeby posiadania zespołu kompetencji dotyczących pojawiającego się problemu i zdolności jego rozwiązania. Poprzeczka niewątpliwie postawiona jest wysoko. Są to bowiem wymagania stawiane pracownikom informacji i wiedzy, choć – jak sam zespół autorski zaznacza – podane kompetencje są dziś požądane nie tylko u przedstawicieli środowisk bibliotekarskich i informacyjnych, ale również u pracodawców i pracowników każdej ze współczesnych organizacji z różnych branż gospodarki (*The SCONUL...*, 2011, s. 3–13; Cisek, 2017, s. 131–132).

Konkluzje

Na organizacjach publicznych i non-profit spoczywa obowiązek informowania otoczenia o swoich działaniach. Specyficzny i wspólny jest bowiem wskazany tu cel – świadczenie usług społecznie użytecznych. Niekomercyjny charak-

ter prowadzenia działalności informacyjnej wymaga od nadawców wysokich kompetencji informacyjnych. Odbiorcy informacji publicznej to osoby o różnej kulturze informacyjnej, rozumianej jako określony sposób korzystania z informacji, ukształtowany przez świadomość informacyjną, wartości, postawy i motyw. Ponadto wartość informacji zależy od cech indywidualnych, wiedzy i umiejętności odbiorcy. Tym bardziej istotna jest sprawność informacyjna pracowników – nadawców informacji oraz określona kultura informacyjna organizacji, a więc podporządkowanie działań celowi – zaspokojeniu potrzeb odbiorcy informacji. Stąd zasadniczym celem nadawcy informacji jest antycypowanie potrzeb użytkowników – odbiorców – już na etapie generowania, czyli w fazie preparacyjnej.

Rzetelność informacji leży po stronie jej twórcy – nadawcy. Na nim spoczywa odpowiedzialność związana z zaspokajaniem potrzeb informacyjnych użytkowników. Pierwszą i zasadniczą kwestią jest zrozumienie nadrzędności odbiorcy i jego potrzeb informacyjnych, w tym tych nieuświadomionych. Podstawowe jest też zrozumienie celu skutecznej wymiany informacji – wagi efektywnego procesu informacyjnego, co jest związane z posiadaniem umiejętności analitycznych, myśleniem przyczynowo-skutkowym oraz chęcią zdobywania wiedzy w ogóle. Konieczna jest ocena efektywności swoich działań – informacja zwrotna. Produkcja informacji nie powinna być aktem spontanicznym.

Współcześnie można niejednokrotnie zauważyć fetyszyzowanie roli narzędzi ICT, których posiadanie i biegłość obsługi uważa się za najważniejsze, oraz uczestniczenie w samym procesie informacyjnym, który zdaje się celem samym w sobie. Informacje „produkowane” są żywiołowo, w sposób niepodporządkowany celom, uzasadniony jedynie potrzebą „bycia” w infosferze. Treści zbyt często są powielane – redundantne, sprzeczne albo nieprawdziwe. Wobec niskich kompetencji informacyjnych sami nadawcy nie potrafią wartościować informacji.

Niejednokrotnie w organizacjach brakuje kompetentnej osoby, która koordynowałaby dystrybucję informacji, stanowiąc „wąskie gardło” i sprawując kontrolę nad treścią. Zadania są chaotycznie powierzane zbyt wielu osobom i rozprasane – każdy coś spontanicznie dopisze, nie informując pozostałych. Stąd też, na co wskazuje praktyka, zbyt często mamy do czynienia z nadmiarem informacji, ze „smogiem informacyjnym”. Treści są publikowane w kilku lub kilkunastu miejscach w różnej formie – rozrzucone, rozproszone i zmieszane, co praktycznie uniemożliwia wychwycenie wartościowych przekazów. Są również bardzo niskiej jakości. Nadprodukcja informacji staje się, wobec mnogości i dostępności do urządzeń ICT, ogromna. Świadomy, zaawansowany odbiorca, wyposażony w wiedzę o interesującym go zjawisku, jest w stanie

zweryfikować prawdziwość informacji, choć wglębianie się w kontekst zajmuje od kilku do kilkunastu godzin. Jeśli zaś odbiorca sięga po informację po to, by budować nową wiedzę i uzna ją za wiarygodną – efekt jest niebezpieczny.

W niektórych organizacjach za realizację procesów informacyjnych odpowiedzialne są osoby niemające wystarczających kompetencji do spełnienia wszystkich oczekiwań odbiorcy – czasem jest to jedynie pracownik działu informatycznego, odpowiedzialny za proces informacyjny, „narzędziowiec” bez merytorycznej wiedzy odpowiedniej do zaspokojenia potrzeb odbiorców informacji publicznej. Co ważne, często pojawia się pokusa „upiększania” produktu, a przecież wymagana jest informacja „obiektywna”, bez zabarwień promocyjnych (produktu nie reklamujemy, jak w przypadku komercyjnego, ale charakteryzujemy go i informujemy o dostępności, z opisem jego cech inhereentnych – przypisanych do obiektu i istniejących niezależnie od subiektywnych gustów).

Zaprezentowane w tekście kompetencje i jeden ze stosowanych w kształceniu modeli charakteryzuje *core competences*. Na podstawie tego modelu warto identyfikować posiadane przez pracodawców i pracowników organizacji kompetencje informacyjne tak, by nagle nie odkrywać, że „nowatorska” metoda UX pozwala zbadać i dostosować się do potrzeb odbiorców, a nie promować siebie – a przecież jest to założenie oczywiste, którego – jak by się wydawało – nie trzeba nikomu przedstawiać.

Celem kształcenia kompetencji informacyjnych jest samodzielność i efektywność w korzystaniu z informacji, nie tylko z internetu. Efektywność ma być skierowana na zaspokojenie potrzeb odbiorców, z zachowaniem etycznych zasad wykorzystania źródeł. Każdy z filarów wyraźnie uświadamia zrozumienie potrzeby posiadania zespołu kompetencji dotyczących pojawiającego się problemu i zdolności do jego rozwiązania. Wydaje się, że odpowiedzi na pytanie: „Po co i jakie kompetencje kształcić?” daje sama praktyka badawcza. Istnieje wiele przykładów niskiej świadomości informacyjnej nadawców informacji. Potrzeba podporządkowania działań zakładanym celom i dbania o efektywność bywa nieoczywista. Zbyt często nie zadaje się elementarnych pytań:

1. „Czemu i komu służy informacja?”
2. „Gdzie i jak powinno się «obrać» informacje w organizacji?”
3. „Czy istnieje związek przyczynowo-skutkowy między jakością treści informacji a jakością usług świadczonych w dobie ICT?”
4. „Jakie są skutki niedotrzymania jakości?”

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że kluczowymi, uniwersalnymi kompetencjami pracownika wciąż są wiedza i umiejętności analitycznego myślenia, chęć dociekania/dostrzegania istoty problemu i znajdowania związków

przyczynowo-skutkowych, nadawania hierarchii i porządkowania, wnioskowania. Są one niezwykle ważne w efektywnym zarządzaniu informacją i znajomości procesów informacyjnych, a nie tylko w ich sprawnej informatycznej „obsłudze”. Te kompetencje są kształcone – niezależnie od kierunku – na poziomie podstawowym, średnim i wyższym. Niestety, nieskutecznie. Pewne wzorce i modele kompetencji podsuwają naukowcy i praktycy z obszaru nauki o informacji. Powinny one być wzorcem do stosowania w nauczaniu, a także do oceny pracowników organizacji, nie tylko na etapie naboru, ale w całym procesie kadrowym, tak by informacje spełniały elementarne wymogi użyteczności, zwłaszcza w organizacjach świadczących usługi społecznie użyteczne, dla których zarządzanie informacją jest obligatoryjnym dopełnieniem.

Bibliografia

- Armstrong C., Boden D., Town S., Woolley M., Webber S., Abell A. (b.d.), *CILIP defines Information Literacy for the UK*, http://eprints.rclis.org/7459/1/Article_Update_25102004.pdf (dostęp: 4.03.2019).
- Babik W. (2010), *O natłoku informacji i związanym z nim przeciążeniu informacyjnym*, www.ap.krakow.pl/ktime/ref2010/babik.pdf (dostęp: 20.01.2019).
- Babik W. (2014), *Ekologia informacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Babik W. (2016), *Ekologia informacji: zadania w społeczeństwie informacji i wiedzy*, [w:] S. Cisek (red.), *Inspiracje i innowacje: zarządzanie informacją w perspektywie bibliologii i informatologii*, Biblioteka Jagiellońska, Kraków, s. 72–79.
- Badke W. (2010), *Learning from Paul Zurkowski. Contributors, Foundations of Information Literacy*, „Information Today”, vol. 34, no. 1, www.questia.com/read/1G1-218313845/foundations-of-information-literacy-learning-from (dostęp: 28.03.2019).
- Batko B. (2010), *Jakość informacji internetowej jako determinanta użyteczności usług e-administracji w Polsce*, [w:] A. Noworól (red.), *Jakość życia a procesy zarządzania rozwojem i funkcjonowaniem organizacji publicznych*, t. 2, seria „Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 259–274.
- Batko B. (2012), *Information Competency of Employees in Public Administration Organisations*, [w:] *Human Potential Management in a Company. Zbornik vedeckých prác*, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica, s. 20–31.
- Batorowska H. (2005), *Od alfabetyzacji informacyjnej do kultury informacyjnej*, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa, Kraków, www.ap.krakow.pl/ptn/ref2005/bato-rows.pdf (dostęp 22.05.2008).
- Batorowska H. (2015), *Zanik umiejętności dostrzegania problemu w ujęciu całościowym i w interdyscyplinarnej refleksji*, [w:] H. Batorowska (red.), *Kultura informacyjna w ujęciu interdyscyplinarnym – teoria i praktyka*, t. 1, Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków, s. 170–179.
- Bednarek-Michalska B. (2007), *Ocena jakości informacji elektronicznej. Pułapki sieci*, „Biuletyn EBIB”, nr 5(86), <http://www.ebib.pl/2007/86/a.php?bednarek> (dostęp: 2.02.2019).

- Blicharz J. (2005), *Ewolucja współpracy organizacji pozarządowych z organami administracji publicznej w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych ludności*, „Acta Universitatis Wratislaviensis”, nr 2775, „Przegląd Prawa i Administracji”, t. LXVII. s. 8–14.
- Cisek S. (2017), *Diagnostyka kompetencji informacyjnych w miejscu pracy – technika incydentów krytycznych*, [w:] R. Sapa (red.), *Diagnostyka w zarządzaniu informacją: perspektywa informatologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 129–141, www.researchgate.net/publication/322577505_Diagnostyka_kompetencji_informacyjnych_w_miejscu_pracy_-_technika_incydentow_krytycznych (dostęp: 10.02.2019).
- Definitions of IL* (b.d.), CILIP CSG Information Literacy Group, http://www.informationliteracy.org.uk/Information_literacy_definitions/Definitions.asp (dostęp: 2.07.2010).
- Derfert-Wolf L. (2005), *Information Literacy – koncepcje i nauczanie umiejętności informacyjnych*, „Biuletyn EBIB”, nr 1(62), www.ebib.pl/2005/62/derfert.php (dostęp: 12.03.2019).
- Dudek D. (2013), *Pojęcie państwa i jego funkcje*, [w:] W. Lis, Z. Husak, G. Kowalski, D. Dudek, *Konstytucyjny system organów państwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 8–10.
- Goad T.W. (2002), *Information literacy and workplace performance*, Quorum Books, Westport.
- Griffin R. (2010), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Otwarte dane – siła napędowa innowacji, wzrostu gospodarczego oraz przejrzystego zarządzania (KOM (2011) 882 wersja ostateczna) (2011), Komisja Europejska, Bruksela.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483).
- Łosiewicz M. (2018), *Nowe media w trzecim sektorze. Krytyczna analiza tendencji i uwarunkowań*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
- Materska K. (2007), *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa.
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Miller H. (b.d.). *The multiple dimensions of information quality. Information System Management*, Muhlenberg College's Department of Accounting, Business and Economics, Allentown, www.muhs.edu/depts/abe/business/miller/mdiqua.html (dostęp: 5.02.2008).
- Morawski M. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1146, seria „Monografie i Opracowania”, nr 100.
- The New Media Consortium (2005), *A global imperative: The report of the 21st Century Literacy Summit*, [za:] S. Weiner (2011), *Information literacy and the Workforce*, „A Review Education Libraries”, vol. 34, no. 2, files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961219.pdf (dostęp: 5.02.2019).
- Nowicki A., Sitarska M. (2010), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Olender-Skorek M., Wydro K.B. (b.d.), *Wartość informacji*, www.itl.waw.pl/czasopisma/TiTI/2007/1-2/72.pdf (dostęp: 13.08.2008).
- Oleński J. (2003), *Ekonomika informacji. Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Piserek W. (red.) (2006), *Słownik terminologii medialnej*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków.
- Primary, Secondary, and Tertiary Sources*, Library of the University of Minnesota, Crookston, www.crk.umn.edu/library/primary-secondary-and-tertiary-sources (dostęp: 29.03.2019).
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie umiejętności korzystania z mediów w środowisku cyfrowym (2008/2129(INI)) (2010/C 45 E/02), [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ: C: 2010: 045E: 0009: 0014: PL: PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:045E:0009:0014:PL:PDF) (dostęp: 28.03.2019).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. z 2007 r. nr 10, poz. 68).
- Rymsza M. (2014), *Od państwa opiekuńczego do społeczeństwa opiekuńczego i inne konwersje europejskich welfare states przełomu XX i XXI wieku*, [w:] K. Wódz, K. Piątek (red.), *Od welfare state do welfare society?*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika. Toruń, s. 33–50, rszarf.ips.uw.edu.pl/kierunki/Rymsza2014.pdf (dostęp: 12.03.2019).
- The SCONUL Seven Pillars of Information Literacy: Core Model for Higher Education* (2011), SCONUL Working Group on Information Literacy, www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/coremodel.pdf (dostęp: 12.03.2019).
- Sieńko M. (2012), *Metapiśmienność jako narzędzie rozumienia i optymalizacji komunikacji*, [w:] B. Andrzejewski (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Instytutu Filozofii Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań, s. 161–173.
- Stefanowicz B. (2004), *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Stefanowicz B. (2007), *Rola informacji*, „E-mentor”, nr 5(22), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/22/id/480 (dostęp: 12.03.2009).
- Supera-Markowska M. (2015), *Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Espol Sp. z o.o., Warszawa.
- Szarfenberg R. (b.d.), *Standaryzacja usług społecznych*, www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Ekspertyza%20Ryszard%20Szarfenberg.pdf (dostęp: 25.03.2019).
- Szpunar M. (2012), *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych, reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Tadeusiewicz R. (1999), *W dymie i we mgle...*, www.computerworld.pl/news/W-dymie-i-mgle,283819.html (dostęp: 1.04.2019).
- Tadausiewicz R. (2002), *Spółeczność Internetu*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa.
- Tokarski J. (red.) (1980), *Słownik wyrazów obcych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Types Of User-Created Content and Distribution Platforms*, [w:] *Participative Web: user-created content*, OECD, www.oecd.org/sti/38393115.pdf (dostęp: 20.03.2019).
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DZ.U. z 2001 r. nr 112, poz. 1198).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240).
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2018 r., poz. 1000).
- Wang R.Y., Strong D.M. (1996), *Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 12, no. 4, s. 5–34, mitiq.mit.edu/Documents/Publications/TDQMpub/14_Beyond_Accuracy.pdf (dostęp: 3.01.2019).

- Weiner S.A. (2011), *Information literacy and the Workforce*, „A Review Education Libraries”, vol. 34, no. 2, s. 7–14, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961219.pdf> (dostęp: 5.02.2019).
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zurkowski P.G. (1974), *The information service environment: Relationships and priorities*, National Commission on Library and Information Science, Washington, www.eric.ed.gov/PDFS/ED100391.pdf (dostęp: 5.02.2019).

Princípy cirkulárnej ekonomiky ako nástroja tvorby hodnotovej zákaznickej ponuky

Martina Grófová*

Abstrakt

Rastúce rozširovanie najmodernejších technológií a poznatkov výskumu ovplyvňuje všetky oblasti verejného ale aj súkromného sektora a taktiež spotrebiteľov. Predovšetkým podnikateľské subjekty musia tieto trendy pretransformovať do svojich ponúkaných tovarov a služieb, pretože konkurencia alebo priamo zákazníci môžu v konečnom dôsledku tak rozhodnúť o ich zániku. Vytvorenie udržateľnej hodnotovej zákaznickej ponuky nie je jednoduché, a preto sa autorka z toho dôvodu zamerala na jej návrh pri zohľadnení princípov cirkulárnej ekonomiky. Cirkulárna ekonomika a jej princípy sa javia ako jedna z alternatív transformácie od lineárneho spôsobu výroby, a tým aj vytvorenia hodnotovej zákaznickej ponuky. Tento príspevok je jedným z možných návrhov, ako túto problematiku riešiť a ponúka pohľad zo slovenskej spotrebiteľskej strany, ako východiskový základ pre uplatňovanie týchto princípov v domácich podmienkach.

Kľúčové slová: zákaznícka ponuka, cirkulárna ekonomika, zákaznícka hodnota

Klasifikácia JEL: O3 – ekonomický rozvoj, inovácie, technologické zmeny a rast

* Martina Grófová – Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU, Pavilón T02, J. Bottu 25, 917 24 Trnava, e-mail: martina.grofova@post.sk.

Úvod

Základom úspechu predaja ponúkaného výrobku alebo služby je schopnosť uspokojovať potreby, za účelom ktorých bol daný výrobok alebo služba vytvorená. Miera akou výrobok plní uspokojenie určitej potreba sa nazýva užitočnosť (úžitok) výrobku (Kupkovič, 1996).

Tvorba ponuky na základe potrieb zákazníka by však mala zohľadňovať zásady zodpovedného a udržateľného podnikania. Sakál a kol. (2013) uvádzajú hlavné piliere spoločensky zodpovedného podnikania, ktorými sú ekonomická, právna, etická a filantropická zodpovednosť.

Hodnotová mapa predstavuje vyjadrenie hodnoty, ktorú poskytuje nami ponúkaný výrobok alebo služba. Na túto hodnotu sa treba pozeráť ako na celok, pretože poskytuje plnenie viacerých oblastí, ktoré sme identifikovali pri analýze profilu zákazníka a to predovšetkým funkčnú, sociálnu, emocionálnu potrebu. Tu treba zdôrazniť, že tieto produkty alebo služby, môžu vytvárať hodnotu len vo vzťahu k špecifickému zákazníkovi či segmentu. Hodnota môže byť vyjadrená (Osterwalder *a kol.*, 2014): presne, reálne; nehmateľne; digitálne; finančne.

V priebehu vytvárania optimálneho obchodného modelu a hodnotovej zákazníckej ponuky možno stretnúť niekoľko partnerov oblasti výskumu, nákupu alebo financií. Každí z nich má svoje funkcie, problémové miesta a prínosy. Ich rola v tomto procese môže byť formálnou ale neformálnou rolou a proces rozhodovania môžu ovplyvniť priamo alebo nepriamo. Ich identifikovanie v tomto procese je veľmi dôležité ako aj načrtnutie pridanej hodnoty pre každého z nich (Osterwalder, Pigneur, 2012).

Jedným z mnohých prístupov, ktoré umožňujú riešenie komplexného problému v podmienkach multikriteriálneho rozhodovania je použitie metódy AHP, ktorá uľahčuje zložité rozhodnutia na užší okruh a vytvára syntézu výsledkov (Afshari *a kol.*, 2010).

Drábik, Malindzák, Roháčová (2008) považujú prípravný proces pre metódu AHP za veľmi dôležitú. Podľa nich určuje objektivizáciu rozhodovacieho procesu v multikriteriálnom prostredí.

Cirkulára ekonomika je alternatívny model, ktorý sa snaží tomu predchádzať a vytvára biologicko, technický základ, ktorý sa neustále využíva s rovnakou kvalitou a dramaticky znižuje našu potrebu na zdroje pre nové materiály. Rovnako buduje hospodársky, sociálny a prirodzený kapitál (Ellen Mcartur Foundation, 2017).

Tento ekonomický model zohľadňuje environmentálny aspekt uprednostňujúc všetky metódy znižovania spotreby materiálov a energie so zvyšovaním ich využitia propagujúc zodpovednú spotrebu. Životný cyklus produktov zohľad-

ňuje všetky aktivity spojené s výrobou, používaním, transportom a jeho znovu odovzdaním (Arcadis, 2017).

Napríklad Wrap (2017) uvádza, že cirkulárna ekonomika je alternatívou k tradičnému pojmu klasickej ekonomiky orientovanej na „vyrobiť, použiť, zlikvidovať“ na zachovanie hodnoty, ktorá zdroje využíva do maximálneho možného rozsahu, vyťaží z nich maximum a na konci každého cyklu znovunadobudne a obnoví počiatočné zdroje.

Vyššie uvedené potvrdzuje, že cirkulárna ekonomika je jedna z možností ako vytvoríť udržateľnú hodnotovú zákaznicu ponuku a jej rastúci vplyv na rozhodovanie spotrebiteľov o kúpe tovarov a služieb nie je zanedbateľný.

Práve z uvedených dôvodov považuje autorka za nevyhnutné analyzovať správanie a preferencie spotrebiteľov zohľadňujúcich princípy cirkulárnej ekonomiky v slovenských podmienkach pre vytvorenie návrhu metodiky na tvorbu udržateľnej hodnotovej zákaznickej ponuky.

Materiály a metódy použité pri spracovaní príspevku

Analýza spotrebiteľských preferencií pri výbere tovarov a služieb s ohľadom na uplatňovanie princípov cirkulárnej ekonomiky na Slovensku prebehla formou dotazníkového prieskumu. Dotazníkový prieskum, ktorý obsahoval jedenásť otázok orientovaných na zistenie uplatňovania princípov cirkulárnej ekonomiky slovenskými spotrebiteľmi, pri rozhodovaní o výbere a kúpe výrobkov bol realizovaný v roku 2019. Z oslovených 300 individuálnych spotrebiteľov, dotazník komplexne vyplnilo 211 respondentov, pričom návratnosť predstavuje 71%. Údaje získané z dotazníkového prieskumu boli následne štatisticky spracované.

Štruktúra respondentov podľa pohlavia a veku ako aj počet odpovedí je zobrazená v tabuľke 1.

Tabuľka 1. Veľkostná štruktúra respondentov podľa pohlavia a veku

Pohlavie	Veková kategória	Počet odpovedí	%
Žena	Menej ako 18	4	1,9
Žena	18–25	44	20,9
Žena	25–35	43	20,4
Žena	35–45	27	12,8
Žena	Viac ako 45	7	3,3
Muž	Menej ako 18	2	0,9
Muž	18–25	26	12,3
Muž	25–35	29	13,7

Pohlavie	Veková kategória	Počet odpovedí	%
Muž	35–45	15	7,1
Muž	Viac ako 45	8	3,8
Neuvádzam	18–25	3	1,4
Neuvádzam	25–35	3	1,4

Zdroj: vlastné spracovanie.

Výskumné otázky autorka postavila v kontexte so stanoveným výskumným cieľom príspevku.

1. VO: Predpokladáme, že štatisticky významná skupina dotazovaných spotrebiteľov nezohľadňuje významne pri kúpe tovarov a služieb ani jedno ekologické hľadisko.
2. VO: Existuje vzťah medzi poznaním princípov cirkulárnej ekonomiky ako aj zohľadňovaním ekologických hľadísk pri výbere a kúpe tovarov spotrebiteľmi a výškou ich spotrebných výdavkov?
3. VO: Má označovanie výrobkov certifikátmi, výrazný vplyv na spotrebiteľov pri rozhodovaní o ich kúpe a spotrebe?

Výsledky

V súvislosti s cieľom autorky, ktorým je návrh metodiky na tvorbu hodnotovej zákaznickej ponuky bolo súčasťou dotazníkového prieskumu niekoľko otázok zameraných na zisťovanie, o ktorých ekologických aspektoch spotrebiteľia uvažujú pri kúpe tovarov a služieb (viď Tab. 2).

Tabuľka 2. Vyhodnotenie ekologických hľadísk podľa významnosti odpovedí spotrebiteľov zohľadňovaných pri výbere a kúpe tovarov a služieb

Odpoveď	Suroviny	%	Spôsob výroby	%	Obal	%	Doprava	%	Opätovné použitie	%	Recyklovateľnosť	%
	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	2	0,9
veľmi významné	47	22,3	33	15,6	41	19,4	21	10,0	44	20,9	56	26,5
významné	102	48,3	82	38,9	82	38,9	40	19,0	94	44,5	86	40,8
neutrálne	50	23,7	82	38,9	68	32,2	126	59,7	57	27,0	55	26,1
málo významné	8	3,8	9	4,3	13	6,2	13	6,2	10	4,7	9	4,3
nevýznamné	3	1,4	4	1,9	6	2,8	10	4,7	5	2,4	3	1,4

Zdroj: vlastné spracovanie.

Pre verifikáciu tohto výskumného predpokladu autorka stanovila jednu tretinu opýtaných ako štatisticky významnú skupinu. Z celkového počtu opý-

taných, by počet respondentov musel byť 70, čo predstavuje 33%. Zo spracovaných odpovedí vyplýva, že všetky ekologické hľadiská okrem dopravy toto kritérium spĺňajú, a teda spotrebiteľia ich významne zohľadňujú pri rozhodovaní sa o kúpe a spotrebe tovarov či služieb.

Ďalšia otázka prieskumu bola zameraná na identifikáciu vzťahu medzi poznaním princípov cirkulárnej ekonomiky ako aj zohľadňovaním ekologických hľadísk pri výbere a kúpe tovarov spotrebiteľmi a výškou ich spotrebných výdavkov (viď Tab. 3).

Tabuľka 3. Štruktúra odpovedí na otázku poznania a uplatňovania princípov cirkulárnej ekonomiky podľa mesačných výdavkov na spotrebu tovarov a služieb

Odpoveď	Spotreba	Počet odpovedí
	250 eur a menej	1
Áno, v súčasnej dobe aplikujem tieto princípy	250 eur a menej	38
Áno, v súčasnej dobe aplikujem tieto princípy	250–500 eur	48
Áno, v súčasnej dobe aplikujem tieto princípy	500–1000 eur	25
Áno, v súčasnej dobe aplikujem tieto princípy	1000 a viac eur	4
Áno, tieto princípy už poznám ale neaplikujem		1
Áno, tieto princípy už poznám ale neaplikujem	250 eur a menej	28
Áno, tieto princípy už poznám ale neaplikujem	250–500 eur	19
Áno, tieto princípy už poznám ale neaplikujem	500–1000 eur	6
Áno, tieto princípy už poznám ale neaplikujem	1000 a viac eur	2
Nie, nepoznám ale plánujeme tak urobiť	250 eur a menej	3
Nie, nepoznám ale plánujeme tak urobiť	250–500 eur	10
Nie, nepoznám ale plánujeme tak urobiť	500–1000 eur	3
Nie, nepoznám ale plánujeme tak urobiť	1000 a viac eur	2
Nie, nepoznám a neplánujeme tak urobiť	250 eur a menej	4
Nie, nepoznám a neplánujeme tak urobiť	250–500 eur	5
Nie, nepoznám a neplánujeme tak urobiť	500–1000 eur	1
Neviem	250 eur a menej	6
Neviem	250–500 eur	4
Neviem	500–1000 eur	5

Zdroj: vlastné spracovanie.

Výsledok z druhej otázky považuje autorka za pozitívny. Ak vynecháme tú skupinu respondentov, ktorá už pozná a aplikuje princípy cirkulárnej ekonomiky a zameriame sa na tú, ktorá ju pozná avšak neaplikuje, dalo by sa povedať z pohľadu spotrebných výdavkov, ide o potenciál 13% v najnižšej príjmovej skupine do 250 eur. Rovnako aj druhá kategória podľa spotrebných výdavkov (250–500 eur) by prispela 9%. K tomu máme ešte respondentov, ktorý sa nevedeli vyjadriť 6%. Ak z nich zoberieme len polovicu, ktorá by sa nakoniec aplikovať tieto princípy teda 3%, spolu by sme tak mohli hovoriť o 18%.

V rámci dotazníkového výskumu sa autorka pokúsila zistiť čo by motivovalo spotrebiteľov k preferovaniu výrobkov vyrobených v podmienkach cirkulárnej ekonomiky (viď Tab. 4).

Tabuľka 4. Dôvody, ktoré by motivovali spotrebiteľov k preferovaniu výrobkov vyrobených v podmienkach rešpektujúcich princípy cirkulárnej ekonomiky

Odpoveď	Počet	%
Nákladna skladovanie	17	5,7
Nárast cien materiálových vstupov	28	9,5
Nedostatok zdrojov	47	15,9
Nezáujem	18	6,1
Úspora energie a životného prostredia	109	36,8
Verejná mienka	15	5,1
Znižovanie nákladov	62	20,9

Zdroj: vlastné spracovanie.

Ako je zrejmé z tabuľky 4 veľká väčšina respondentov zvolila možnosť úspory energie a životného prostredia 36,8%. Tieto výsledky sa nijako výrazne nelíšili ani podľa pohlavia. Druhým motivujúcim faktorom pre respondentov bolo znižovanie nákladov v prepočte až 20,9%. Z toho usudzujeme, že respondentov motivujú predovšetkým finančné faktory, čo nie je prekvapujúce ak tieto údaje rozšírime o informácie, ktoré nám priradia mesačné výdavky respondentov na kúpu tovarov a služieb. Len minimum respondentov uviedlo, že by ich ovplyvnila verejná mienka okolia k zmene správania. Taktiež veľmi málo respondentov uvažuje o zdrojoch a ich vyčerpatelnosti ako aj nárastu cien materiálových vstupov aj keď tieto faktory sú významným hráčov v kontexte udržateľného hospodárstva.

Prostredníctvom ďalšej otázky sa autorka pokúsila identifikovať vplyv označovania výrobkov certifikátmi, na spotrebiteľov pri rozhodovaní o ich kúpe a spotrebe (viď Tab. 5).

Tabuľka 5. Odpovede respondentov na otázku ako významne sú ovplyvňovaní certifikátmi uvedených na výrobkoch

Odpoveď	Počet odpovedí	%
Bez odpovede	2	0,9
Veľmi významne	15	7,1
Významne	83	39,3
Skoro vôbec	72	34,1
Vôbec	28	13,3
Neviem	11	5,2

Zdroj: vlastné spracovanie.

Je zaujímavé pozorovať, že kontrastne veľa respondentov na túto otázku odpovedalo, že sú významne ovplyvnený 39,3%. Naproti tomu, 34,1% opýtaných uvádza, že nie sú takmer alebo vôbec ovplyvnený takýmto označovaním výrobkov. Touto otázkou sme sa zamerali práve na zistenie vplyvu, či dostatočné označovanie a informácie pre spotrebiteľa napomôžu k preferovaniu výrobkov rešpektujúcich zásady ochrany životného prostredia a udržateľného hospodárenia. Do veľkej miery tu zasahuje ekonomická sila obyvateľstva, čoho indikátorom sú výsledky prieskumu uvedené v tabuľke 6, kde početnosť odpovedí v jednotlivých kategóriách podľa spotreby túto koreláciu potvrdzuje.

Tabuľka 6. Odpovede respondentov podľa ich mesačných výdavkov na tovary a služby na otázku vplyvu certifikátov pri rozhodovaní o kúpe tovarov s týmto označením

Odpoveď	Spotreba	Počet odpovedí
	250 eur a menej	2
Veľmi	250 eur a menej	
Veľmi	250–500 eur	8
Veľmi	500–1000 eur	2
Veľmi	1000 a viac eur	2
Významne	250 eur a menej	29
Významne	250–500 eur	35
Významne	500–1000 eur	16
Významne	1000 a viac eur	3
Skoro vôbec		1
Skoro vôbec	250 eur a menej	24
Skoro vôbec	250–500 eur	29
Skoro vôbec	500–1000 eur	16
Skoro vôbec	1000 a viac eur	2
Vôbec	250 eur a menej	19
Vôbec	250–500 eur	7
Vôbec	500–1000 eur	2
Neviem	250 eur a menej	3
Neviem	250–500 eur	5
Neviem	500–1000 eur	2
Neviem	1000 a viac eur	1

Zdroj: vlastné spracovanie.

Vo všeobecnosti z odpovedí opýtaných respondentov, podľa ich subjektívneho hodnotia správania sa pri výbere a kúpe výrobkov a služieb, možno konštatovať, že ich záujem a preferencie sú ovplyvňované ekologickými aspektmi spotreby ako aj ekonomickými, ktoré sú navzájom veľmi prepojené.

Diskusia

Pri vytváraní hodnotovej zákaznickej ponuky s prihliadnutím na princípy cirkulárnej ekonomiky, je dôležitým prvkom úspora energie a životného prostredia pri samotnom procese výroby a distribúcie ale aj počas trvania životnosti a funkčnosti ponúkaného výrobku. Podľa najnovšie publikovaného príspevku Rogers (2019), medzi deviatimi technológiami, ktoré významne ovplyvnia trendy udržateľnosti v globále je aj elektrická verejná doprava, solárne systémy, LED osvetlenia, lacnejšie skladovanie elektriny jej dlhodobé uskladnenie a pod.

Samotné správanie spotrebiteľov sa postupne mení, avšak výrazná podpora predovšetkým zo strany štátu a samospráv je v tomto rozhodujúca. Podľa prieskumu vykonaného Xue, Chen, Geng, Guo, Lu, Zhang, Lu (2010), hlavnými prekážkami na presadenie princípov cirkulárnej ekonomiky je povedomie o nej ako takej, nedostatok finančnej podpory, vykonateľnosť nariadení a neochota spotrebiteľov zaplatiť viac za zelené riešenia.

Pozitívne možno hodnotiť, že takmer všetky nadnárodné spoločnosti problematiku udržateľnosti na určitej úrovni rozpracovanú majú a snažia sa o aktívny príspevok v rôznych oblastiach svojho pôsobenia.

V správe Komisie Európskeho parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov o vykonávaní akčného plánu pre obehové hospodárstvo sa hovorí o urýchlennom prechode na obehové hospodárstvo k čomu je potrebné investovať do inovácií a poskytnúť podporu na prispôbenie priemyselnej základne.

Komisia v období rokov 2016–2020 zintenzívnila úsilie v oboch smeroch v celkovej výške viac ako 10 mld. EUR z verejných finančných prostriedkov na tento prechod (European Commission, 2019).

Záver

Budúcnosť úspešných podnikateľským subjektov závisí od veľkej miery od schopnosti predvídať vývoj a potreby spotrebiteľov ale aj ich vytvárať či priamo ovplyvňovať. Je nevyhnutné pripojiť inú formu hodnoty k primárnej funkcii výrobku alebo služby a to v akejkoľvek podobe.

Kľúčovým faktorom úspechu je tiež prístup ku zákazníkovi a to aj po uskutočnení realizácie kúpy tak, aby nebol len jednorázovým, ale aby kúpu znova uskutočnil pri napĺňaní jeho ďalšej potreby.

Je nevyhnutné implementovať moderné a inovatívne prístupy nielen pri návrhu a tvorbe produktu ako takeého, ale vo všetkých krokoch výroby, sklado-

vania, prepravy, predaja a marketingu ako aj servisného obdobia a znovu navrátenia materiálových vstupov do kolobehu.

Ako vyplynulo z uskutočneného prieskumu, spotrebiteľia majú záujem preferovať výrobky, ktoré šetria životné prostredie a zároveň znižujú náklady a šetria energiu. Tieto spotrebiteľské preferencie, treba využiť na ich ďalšie rozšírenie, pričom informovanosť zákazníkov je kľúčová ako aj ich zapojenie do procesu obehového hospodárstva, kde majú aktívnu úlohu.

Využitie nových trendov ako je zdieľaná ekonomika alebo odstúpenie od kúpy výrobku samotného a preferovanie výkonu alebo služby môže výrazne zmeniť hodnotovú ponuku pre zákazníka a jej udržateľnosť, v kontexte nastupujúcej digitalizácie. Komplexné prepojenie všetkých vyššie uvedených dôvodov do procesu tvorby hodnotovej zákazníkovej ponuky, môže výrazným spôsobom zvýšiť jej konkurencieschopnosť.

Literatúra

- Afshari A.R., Mojahed M., Yusuff R.M., Hong T.S., Ismail M.Y. (2010), *Personnel Selection using ELECTRE*, „Journal of Applied Sciences“, no. 10, s. 3068–3075.
- Arcadis (2017), *The circular economy*, https://www.arcadis.com/media/9/D/3/%7B9D33B0CB-3F9D-4C16-9C74-B763D4BA442C%7DBriefing%20Paper%20-The%20Circular%20Economy_002.pdf (cit.: 20.06.2017).
- Drábik L., Malindzák D., Roháčová I. (2008), *Rôzne prístupy k multikriteriálnemu rozhodovaniu firiem*, TBMS, http://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2008/index.files/Ekonomika_a_manazment/malindzak-rohacova-drabik.pdf (cit.: 29.06.2017).
- Ellen McArthur Foundation (2017), *What is circular Economy*, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy> (cit.: 28.06.2017).
- European Commission (2019), *Správa Komisie Európskemu Parlamentu, Rade, Európskemu Hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov o vykonávaní akčného plánu pre obehové hospodárstvo*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0190&from=EN> (cit.: 4.03.2019).
- Kupkovič M. (1996), *Podnikové hospodárstvo*, ITEM spol. s.r.o./LITA Print, Bratislava.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tvorba business modelů*, BizBooks, Brno.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. (2014), *Value proposition design*, Wiley, New York.
- Rogers M. (2019), *These 9 technological innovations will shape the sustainability agenda in 2019*, these-9-technological-innovations-will-shape-the-sustainability-agenda-in-2019 (cit.: 7.01.2019).
- Sakál P. a kol. (2013), *Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie*, Alumni Press, Trnava.
- Wrap (2017), *Wrap and circular economy*, <http://www.wrap.org.uk/about-us/about/wrap-and-circular-economy> (cit.: 6.01.2017).
- Xue B., Chen X., Geng Y., Guo X., Lu C., Zhang Z., Lu C. (2010), *Survey of officials' awareness on circular economy development in China: Based on municipal and county level*, „Resources, Conservation and Recycling“, vol. 54(12), s. 1296–1302, <http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.05.010>

Kształtowanie relacji z klientami w handlu elektronicznym

Justyna Majchrzak-Lepczyk*

Streszczenie

Gwałtowny rozwój nowoczesnych technologii i środków komunikacji wywiera istotny wpływ na zmiany gospodarcze, ekonomiczne i społeczne. Ewolują również zachowania konsumentów, którzy coraz chętniej dokonując zakupów, korzystają z handlu elektronicznego. Wzrost unifikacji produktów, zwłaszcza ich walorów materialnych, prowadzi do coraz większego nacisku na elementy niematerialne. Rosnąca rola klientów jako ostatecznych użytkowników produktów oraz ich nieustannie zmieniające się oczekiwania sprawiają, że logistyczna obsługa istotnie determinuje przewagę konkurencyjną w handlu elektronicznym. Aby móc zagwarantować właściwy poziom obsługi, niezbędna jest wiedza na temat zachowań kupujących. Sukces osiągną te firmy, które dysponują aktualnymi informacjami o preferencjach i oczekiwaniach kupujących, jednocześnie kształtując relacje z nimi. Świadomość klientów wyraźnie wzrasta, a ich oczekiwania zmierzają w kierunku wysokich standardów obsługi. Celem rozważań jest zwrócenie uwagi na rolę relacji, które kształtowane są przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w handlu elektronicznym. Na podstawie zrealizowanych badań zaprezentowane zostaną wyniki potwierdzające ich znaczenie.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, klient, relacje, obsługa logistyczna, wartość

Klasyfikacja JEL: M12 – Personnel Management

* Justyna Majchrzak-Lepczyk – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Logistyki Międzynarodowej, al. Niepodległości 10, 61–875 Poznań, e-mail: justyna.majchrzak-lepczyk@ue.poznan.pl.

Wprowadzenie

Internet stał się ważnym medium i narzędziem kreowania wartości dla klienta. Poszukiwanie niezbędnych dla kupujących informacji, zarówno związanych z firmą, jak i z produktem, stało się niezwykle proste, a porównywanie ofert sprawne i szybkie. Cechą szczególną internetu jest jego dwudziestoczterogodzinna dostępność, umożliwiająca dokonanie zakupu w dowolnym czasie i miejscu. Brak fizycznej obecności determinuje potrzebę stworzenia klientowi przyjaznego środowiska, zbliżonego do tego, z którym ma do czynienia w sklepie stacjonarnym. Celem artykułu jest wskazanie, jak kształtowanie relacji z klientami w handlu elektronicznym pozwala podnieść konkurencyjność przedsiębiorstw, wpływając jednocześnie na zadowolenie z e-zakupu. Aby ten cel osiągnąć, zrealizowano badania za pomocą ankiety internetowej, na podstawie elektronicznego kwestionariusza. Wzięło w nich udział 247 pełnoletnich respondentów, deklarujących dokonywanie zakupów za pośrednictwem handlu elektronicznego. Zaprezentowane wyniki pozwoliły dokonać oceny stopnia zadowolenia klientów z zakupów oraz roli relacji w handlu elektronicznym.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat obserwowane są istotne zmiany – począwszy od klientów dokonujących zakupów w tradycyjny sposób, po związane z handlem elektronicznym. Kupujący poszukują wygody i coraz częściej migrują między dostępnymi kanałami i formatami realizacji zakupów. Stają się świadomymi nabywcami, ceniącymi swój czas, ale i doświadczenia zakupowe.

Rola handlu elektronicznego

E-handel w Polsce rozwija się w dynamicznym tempie, o czym świadczą coraz liczniej ukazujące się raporty na ten temat¹. Obecnie dominują w nim transakcje realizowane przez klientów indywidualnych, funkcjonujące w modelu B2C (ang. *business to consumer*). Kształtowanie relacji z klientem indywidualnym jest dużo trudniejsze niż z klientem instytucjonalnym. Wraz ze wzrostem liczby osób dokonujących zakupów za pośrednictwem internetu rośnie również ich świadomość, umiejętność weryfikacji oferty, potrzeba minimalizacji czasu dostawy czy jakości świadczonyj obsługi logistycznej. Ewoluująca nieustannie technologia oferuje e-przedsiębiorcom również korzyści w postaci coraz większej liczby narzędzi pozwalających skutecznie poznać profil swoich klientów. Taka baza analityczna daje możliwość precyzyjniejszego kształtowania relacji

¹ Są to na przykład: Gemius dla e-Commerce Polska, 2018; Pastnord, 2018; Interaktywnie.com, 2018; Interaktywnie.com, 2019.

i personalizowania komunikacji. Zgromadzona wiedza o klientach stanowi dla e-przedsiębiorstw cenny kapitał, umożliwiający maksymalizację wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

W rozwoju handlu elektronicznego główną rolę odgrywa internet, z którego korzystają przedstawiciele niemal wszystkich pokoleń. Na szczególną uwagę zasługują ludzie młodzi, reprezentujący pokolenia Y² i Z³, wychowujący się w środowisku cyfrowym, którzy niemal nieustannie są podłączeni do sieci, korzystając jednocześnie z różnych urządzeń. Intensywność ich kontaktu, chociażby z mediami społecznościowymi, ma ogromne znaczenie dla e-przedsiębiorstw, opinie innych osób istotnie kształtują bowiem ich decyzje zakupowe. Tym samym handel elektroniczny wzmacnia konieczność budowania długotrwałych relacji z klientami, wymagając ciągłego doskonalenia i ukierunkowywania na ich potrzeby.

E-handel należy rozumieć jako proces zakupu produktu przy wykorzystaniu internetu jako środka łączącego klienta z przedsiębiorstwem. Innymi słowy, jest to miejsce wymiany informacji, usług i towarów, obejmujące relacje firmy z jej otoczeniem rynkowym (Brzozowska-Woś, 2014). Zakupy przez internet są nierozzerwalnie związane z dostawą do klienta lub wskazanego punktu odbioru przesyłek. Jest to niewątpliwie najbardziej skomplikowany i kosztowny proces, wynikający z dużego rozdrobnienia i trudności w obsłudze klientów indywidualnych. Związane jest to przede wszystkim z problemem dostaw ostatniej mili lub logistyką ostatniej mili⁴ (Song i in., 2009; Chodak, Łęczek, 2014; Dutko, 2016). Popularność zakupów internetowych determinuje wzrost liczby drobnych przesyłek. To z kolei wzmacnia rozwój firm logistycznych, zwłaszcza kurierskich i operatorów logistycznych. Powstają również placówki, w których można odebrać zamówienie osobiście. Dużą popularnością w Polsce cieszą się paczkomaty – jest to spowodowane ich dostępnością dwadzieścia cztery godziny na dobę, przez siedem dni w tygodniu. Istotne znaczenie mają również takie formy odbioru jak „Paczka w RUCHu” oraz odbiór przesyłek na stacjach paliw czy w wybranych placówkach handlowych. Kupujący wybiera miejsce, którego lokalizacja i godziny otwarcia są dla niego dogodne.

2 W literaturze używa się wielu określeń pokolenia Y. Są to między innymi pokolenie sieci i pokolenie cyfrowe – kierowane do osób, które dorastały w czasie intensywnego rozwoju technologii cyfrowych, tj. urodzonych w latach 1980–1989.

3 To „dzieci internetu” – urodzone w latach 1990–2009.

4 „Ostatnia mila” oznacza doręczanie przesyłki klientowi końcowemu. Ten etap uważa się za najbardziej kosztowny w całym procesie logistycznym z racji konieczności dotarcia bezpośrednio do odbiorcy, którego niekiedy trudno zastać w standardowych godzinach pracy kuriera.

Handel elektroniczny charakteryzuje duża różnorodność, tym samym pojedynczemu przedsiębiorstwu coraz trudniej wykonywać wszystkie operacje logistyczne. Często samodzielna ich realizacja nie ma uzasadnienia ekonomicznego. W związku z powyższym wiele firm koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, natomiast procesy logistyczne zleca na zewnątrz wyspecjalizowanym podmiotom (outsourcing – ang. *outside-resource-using*). To powoduje, że branża usług logistycznych nabiera szczególnego znaczenia i prężnie się rozwija. Również partnerskie relacje i współpraca z operatorem logistycznym, oferującym wartość dodaną, mogą przynieść wymierne efekty. Najcenniejszym kapitałem każdej firmy są jednak ludzie – umiejący współpracować, ale przede wszystkim wsłuchiwać się w potrzeby klientów.

Obsługa klienta jako podstawa zarządzania relacjami z klientami

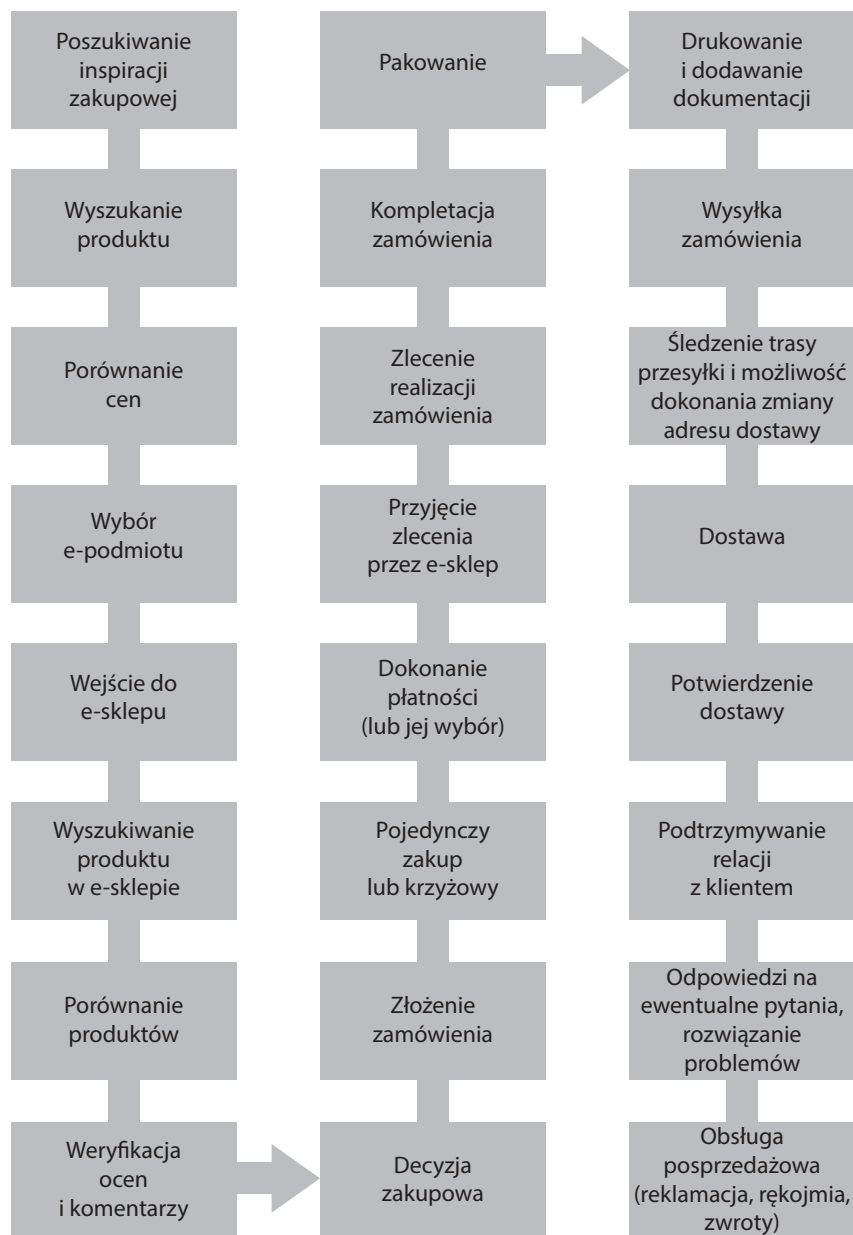
Umiejętność nawiązywania i kształtowania relacji dowodzi dużego potencjału przedsiębiorstw funkcjonujących w handlu elektronicznym. Na potrzeby prowadzonych rozważań przyjęto, że relacja jest zbiorem:

[...] odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów na rynku, których najbardziej zaawansowanym etapem jest zaistnienie partnerstwa, pozytywnej więzi między nimi (Drapińska, 2011, s. 100).

Relacja to proces ciągłej interakcji i wymiany między podmiotami biznesowymi. Konieczne jest zatem wzajemne zaangażowanie, ponieważ siła relacji istotnie wpływa na korzyści osiągnięte przez poszczególne strony. Na pewno nie są one jednakowe, różnicuje je bowiem natężenie i czas trwania. Relacje z klientami przesądzają dziś o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Trwałe i bliskie kontakty interpersonalne pozwalają przedsiębiorstwom uzyskać wiele korzyści związanych zarówno z poprawą komunikacji, zwiększeniem obrotów, jak i zapewnieniem lepszej, bardziej satysfakcjonującej obsługi.

Proces zakupu realizowany przez klienta w handlu elektronicznym jest bardzo rozbudowany (rys. 1). Rozpoczyna go poszukiwanie, mające na celu odnalezienie produktu najlepiej spełniającego oczekiwania. Zadaniem przedsiębiorstw jest zatem podejmowanie takiej aktywności, która pozwoli bez problemu odnaleźć dany produkt w sieci. Tym samym niezwykle ważne stają się: forma prezentacji produktu, jakość zdjęć czy szczegółowość opisu. Doświadczenia zakupowe klientów wzbogacają wszelkie dodatkowe informacje zwią-

zane z użytkowaniem produktu. Stronę internetową powinna charakteryzować czytelność, pierwsze wrażenie klienta ma bowiem istotny wpływ na dalsze jego decyzje zakupowe (Kassim, Abdullah, 2010).



Rysunek 1. Proces zakupowy w handlu elektronicznym

Źródło: Majchrzak-Lepczyk, 2019, s. 81.

Kolejnym etapem procesu zakupowego jest porównywanie produktów. W tym celu wykorzystywane są między innymi różnego rodzaju porównywarki cenowe, pozwalające w prosty sposób odnaleźć sklep z najkorzystniejszą ofertą.

Dla wielu klientów istotną rolę odgrywają również opinie i komentarze internautów, nie bez znaczenia są także fora dyskusyjne. Tym samym przekaz tam eksponowany może w istotny sposób kształtować decyzje zakupowe e-klientów. Przejrzyste przedstawienie całościowego kosztu zakupu wraz z alternatywnymi metodami dostaw odgrywa bardzo ważną rolę. Dodatkowo klienci, zakładając konta w sklepach internetowych, udostępniają wiele informacji na swój temat, co powoduje, że poczucie bezpieczeństwa, ale również zaufania do e-podmiotu może być kluczowe.

Udostępniane informacje pozwalają personalizować ofertę i przewidywać zachowania kupujących. Postrzeganie firmy jako wiarygodnej, prezentującej wszelkie niezbędne dane, których poszukuje kupujący, może w handlu elektronicznym wpływać na jej konkurencyjność. Dla e-podmiotów taka forma sprzedaży gwarantuje wiedzę o klientach, dysponują one bowiem dostępem do składanych zamówień, przeglądanych produktów, dokonywanych zwrotów czy składanych reklamacji. Klienci otrzymują z kolei potwierdzenie dokonania e-zakupu mailem, często również w formie SMS-u wraz z informacjami dotyczącymi ceny i warunków dostawy. Następuje przekierowanie na stronę dostawcy zamówienia, gdzie możliwe jest śledzenie trasy przesyłki.

Etapem kończącym proces zakupowy jest odbiór produktu – osobiście lub przez dostawę w wybrane miejsce, w ustalonym wcześniej oknie czasowym. Nie można zapomnieć o obsłudze posprzedażowej, sprowadzającej się do zdolności przedsiębiorstw do skutecznego i sprawnego odnoszenia się do nieprawidłowości zgłaszanych przez klientów.

Skuteczne rozwiązywanie przez e-podmioty problemów pozwala uniknąć negatywnych skutków zachowań wśród kupujących – na przykład zaprzestania dokonywania zakupów czy rozpowszechniania niekorzystnych i nieprzychylnych opinii na temat firmy. Negatywne komentarze w sieci rozprzestrzeniają się szybciej niż podczas tradycyjnej sprzedaży. Klienci często są skłonni do ponawiania zakupów u sprzedawców, których już znają, co wynika z ich wygody i poczucia bezpieczeństwa. Proces podejmowania decyzji jest bez wątpienia bardziej złożony niż niegdyś, a granice między poszczególnymi rodzajami handlu zaczynają się zacierać.

Analizując proces zakupowy, widać wyraźnie, że doświadczenie klientów (ang. *customer experience*) powstaje na każdym etapie podejmowania decyzji i jest kontynuowane po dokonaniu zakupu. To suma wszystkich doświad-

czeń klienta, które nabył, kontaktując się z firmą, jej pracownikami, przekazem marketingowym czy witryną sklepową. Tym samym e-przedsiębiorstwa muszą dbać o sprawność funkcjonowania wszystkich procesów na każdym etapie zakupowym. Zasoby ludzkie, jakimi dysponuje firma, ich potencjał, zaangażowanie, otwartość na zmiany czy chęć rozwoju, stanowią fundament jej konkurencyjności. Brak bezpośrednich kontaktów ze sprzedającym sprawia, że funkcjonalność serwisu internetowego, łatwość użytkowania, intuicyjność i prostota są bardzo ważne, zwłaszcza dla nowych użytkowników.

W przedsiębiorstwach stosuje się różne działania mające na celu przyciągnięcie uwagi klienta i zdobycie jego lojalność (Zhang i in., 2015; Jiang, Jun, Yang, 2016). Najczęściej wykorzystywanym w tym aspekcie instrumentem jest program lojalnościowy, stanowiący swoistą nagrodę za dokonywane zakupy. Takie programy niewątpliwie wpływają pozytywnie na wzrosty wielkości sprzedaży, budując więzi między klientami a marką (Khan, 2014).

Dynamika zmian rynkowych oraz rosnące oczekiwania klientów sprawiają, że e-przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych możliwości i sposobów obsługi (Pellathy i in., 2018). Obsługę klienta stanowi zespół czynności służących spełnieniu oczekiwań kupujących, prowadzących jednocześnie do długotrwałego i partnerskiego związku. Na proces obsługi klienta składa się wiele elementów, które należy sklasyfikować jako: przedtransakcyjne – związane przede wszystkim z gromadzeniem informacji o produkcie/marce i firmie, transakcyjne, które dotyczą głównie realizacji zamówienia i potransakcyjne – prowadzące się do działań i zachowań posprzedażowych.

Współczesny klient ma dostęp do wielu informacji o ofercie rynkowej i krytycznie analizuje przekazywane treści. Staje się przez to bardziej racjonalny w swoich wyborach, umiejętnie zarządzając własnym budżetem. Korzystanie z urządzeń mobilnych sprawia, że aktywność życia społecznego wzrasta, sprzyjając również rozwojowi nowych form komunikacji i integracji międzyludzkiej. Klienci, dysponując technologią mobilną, oczekują coraz większej elastyczności w dostępie do towarów i usług oraz możliwości w wyborze kanału dostępu do nich. Mnogość kanałów i mediów prowadzi do wyraźnego wzrostu liczby punktów styku z markami. To z kolei, jak twierdzą B. Gregor, B. Gotwald-Feja i A. Łaskiewicz (2017, s. 122) sprawia, że „współczesne wędrówki klientów (ang. *customer journey*) stają się coraz bardziej złożone i amorficzne”, stanowiąc swoiste wyzwanie dla przedsiębiorstw.

Relacje z klientem w handlu elektronicznym – wyniki badań

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety w wersji elektronicznej na przełomie lat 2016–2017. Wzięło w nich udział 247 pełnoletnich osób, dokonujących zakupów w handlu elektronicznym. Dobór próby miał charakter nielosowy, realizowane studium nie ma zatem charakteru uogólniającego. Dla uzyskanych zmiennych obliczono wskaźniki struktury.

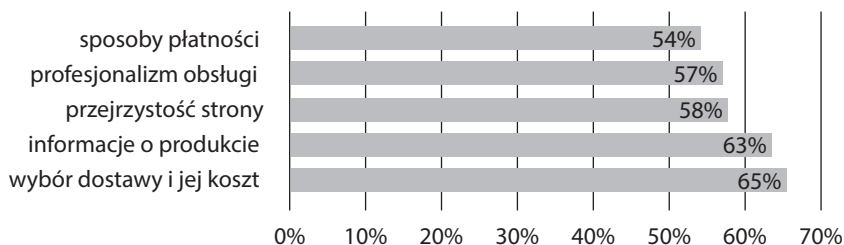
Większość respondentów stanowiły kobiety (67%), będące w wieku do 29 lat (59% biorących udział w badaniu). Wykształcenie wyższe miało 60% e-klientów, natomiast 40% wykształcenie średnie. Ponad 38% badanych deklaroowało status pracującego studenta. Najwięcej osób reprezentowało czteroosobowe gospodarstwa domowe – 30%, nieco mniej – 26% – tworzyło gospodarstwa trzyosobowe. Dla niemal 35% badanych dochód rozporządzalny na jedną osobę wynosił do 2 tysięcy zł, 29% respondentów deklaroowało dochód do 3 tysięcy zł.

Zdecydowana większość klientów dokonuje zakupów elektronicznych dłużej niż 4 lata. Najczęściej kupowane produkty według deklaracji to: odzież i/lub obuwie, artykuły euro/agd oraz książki. Ma to również potwierdzenie w licznych raportach, które wskazują branżę „odzież i obuwie” jako najbardziej popularną wśród e-klientów (Bisnode, 2018; Gemius dla e-commerce, 2018; Interaktywnie.com, 2018; Internet Standard, 2018; Pastnord, 2018). Branża „odzieżowo-obuwnicza” wymaga dużej staranności w zakresie logistycznej obsługi klienta, konieczne jest bowiem odpowiednie dopasowanie zakupionego produktu do sylwetki. Dbłość o wszelkie szczegóły związane z jakością zdjęć prezentujących poszczególne marki i wszelkie informacje związane z rozmiarem czy rodzajem materiału jest zatem niezbędna. Kiedy klient dokonuje zakupu książki, poszukuje konkretnego tytułu i to stanowi dla niego wartość. W branży euro/agd kupujący często przegląda katalogi, gdzie podane są dokładne wymiary, które nie mogą odbiegać od przyjętych standardów. Klient wybiera sprzęt, który pasuje pod zabudowę lub inne miejsce, spełniając jednocześnie walor estetyczny. Tym samym poszczególne branże różnicuje obsługa logistyczna i działania, które przedsiębiorstwo, sprzedając produkt, musi przedsięwziąć.

W realizowanych badaniach analizie poddane zostały cechy wpływające na chęć dokonywania zakupów w sklepie internetowym (rys. 2). Wśród wielu możliwości pięć wskazywanych było najczęściej (wartości nie sumują się do 100%, ponieważ w pytaniu można było udzielić wielu odpowiedzi). Klienci na pierwszym miejscu podkreślali możliwość wyboru dostawy i jej koszt – 65%. Kolejne były informacje o produkcie – 63% oraz przejrzystość strony sklepu, z której klient korzysta – 58%. Na profesjonalizm obsługi zwraca uwagę 57% osób dokonujących zakupu w han-

dlu elektronicznym. Widać zatem, że cechy bezpośrednio odnoszące się do obsługi klienta, jak również elementy ją tworzące, odgrywają istotną rolę.

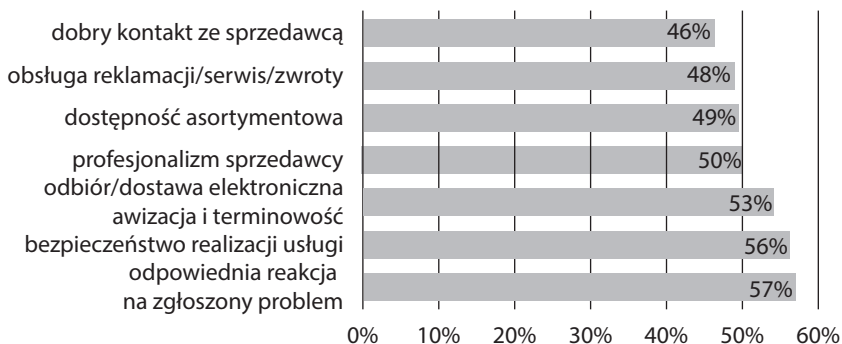
Najczęściej preferowaną formą kontaktu ze sklepem internetowym jest e-mail, co – z racji specyfiki kanału zakupowego – wydaje się oczywiste. Na drugim miejscu wybierany był kontakt telefoniczny.



Rysunek 2. Cechy wpływające na chęć dokonywania e-zakupu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Odrębnym analizom poddany został profesjonalizm obsługi e-klienta, wskazany jako cecha wpływająca na chęć dokonania e-zakupów (rys. 3). Odpowiednia reakcja na zgłaszany problem w tym aspekcie jest najważniejsza. Dotyczy ona zachowania przedsiębiorstwa w związku z zapytaniem kupujących, zgłaszanymi problemami czy realizacją zamówienia. Dla klientów ważne jest bezpieczeństwo świadczonych usług (57%) oraz terminowość i możliwość śledzenia trasy przesyłki (52%). Tym samym czas realizacji zamówienia i dostawa istotnie wpływają na stopień zadowolenia klienta dokonującego zakupu w sklepie internetowym. Czas można zatem uznać za wyróżnik handlu elektronicznego.

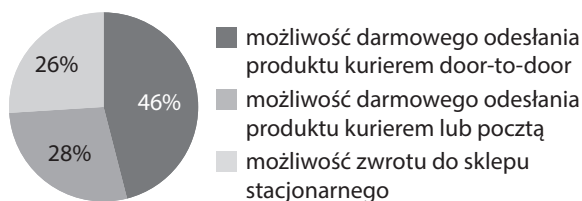


Rysunek 3. Czynniki kształtujące profesjonalizm obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Klienci są coraz bardziej świadomi przysługujących im praw (Daugherty, Bolumole, Grawe, 2019), postrzeganych również jako pewnego rodzaju przywilej w zakupach elektronicznych. Ma to odzwierciedlenie w udzielanych odpowiedziach – ponad 52% respondentów skorzystało bowiem z prawa zwrotu zakupionego w internecie produktu. Reklamację złożyło natomiast 38% e-klientów. Analizując udzielone odpowiedzi pod kątem najczęściej kupowanych produktów, którymi są odzież i obuwie, wydaje się to zasadne. Niekiedy nieprawidłowe oznakowanie czy błędna numeracja sprawiają, że zakupiony produkt nie pasuje lub też nie odpowiada innym kryteriom i często wymaga zwrotu.

Okazuje się, że klienci zwracają uwagę na możliwe formy oddania produktów. Jeśli tylko istnieje możliwość wyboru wśród możliwości dokonywania zwrotu, to najczęstszą formą jest odbiór przesyłki przez kuriera we wskazanym przez kupującego miejscu, na przykład w domu czy w pracy – w systemie *door-to-door* (rys. 4). Preferowane są również inne możliwości (jednak z wyraźnym podkreśleniem bezpłatnej usługi), takie jak poczta lub kurier (wskazywane przez 28% respondentów) lub zwrot w sklepie (26%).



Rysunek 4. Możliwe formy zwrotu

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Klienci zapytani o stopień swojej lojalności określają go jako raczej niski. Wskazują, że dokonują nieregularnych zakupów w danym sklepie (48%), powracając do niego od czasu do czasu. Dla 33% badanych powrót do sklepu jest możliwy, jednak nie dokonują e-zakupów często. Kształtowanie relacji z klientami powiązane jest niewątpliwie z tworzeniem programu lojalnościowego. Żadna z osób biorących udział w badaniu nie wspomniała o tym. Oznacza to, że e-przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni możliwości i działań, które sprzyjają stabilnym i korzystnym relacjom z klientem. Program lojalnościowy umożliwia przedsiębiorstwom swoiste zabezpieczenie przed poczynaniami konkurencji oraz obniżenie kosztów funkcjonowania. Jednak konieczne jest zrozumienie potrzeb kupujących, ponieważ jedynie taka wiedza stanowi podstawę osiągnięcia celów.

Pojęcie lojalności jest złożone, co wynika z faktu, że może być wiele motywów skłaniających klienta do ponownego zakupu (Moczydłowska, Korombel, Bitkowska, 2017, s. 65) – kluczowe jest zadowolenie z wcześniejszej transakcji. Zadowolenie klienta jest jednym z ważniejszych czynników w ocenie jakości usługi i towarzyszy mu „uczucie przyjemności wywołane spełnieniem się pragnień lub pomyslnym obrotem jakiejś sprawy” (*Słownik języka polskiego*, 2018). Ma ono tym samym związek z pozytywnymi cechami zakupionego produktu oraz świadczonej na wysokim poziomie obsługi. Zadowolenie kupujących jest punktem wyjścia do lojalności, ponieważ „aby klient mógł być lojalny, najpierw musi być zadowolony” (Studzińska, 2015, s. 197). Każda firma powinna zatem maksymalizować zadowolenie klienta, nie dopuszczając do sytuacji, kiedy zaczyna się on interesować dokonywaniem e-zakupów u konkurencji.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na istotną rolę obsługi świadczonej przez sklepy internetowe. Kompetencje pracowników, ich wiedza oraz umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby kupujących mogą stanowić o sukcesie prowadzonych działań. Zakupy internetowe cieszą się popularnością głównie ze względu na dokładne informacje, które otrzymuje kupujący – zarówno o produkcie, stanie realizacji zamówienia, jak i ewentualnym procesie zwrotu. Ponadto atrakcyjne ceny oraz przejrzystość i funkcjonalność strony internetowej mogą stanowić o sukcesie przedsiębiorstw funkcjonujących w handlu elektronicznym. Tym samym potrzeby klienta powinny skupiać wzmożoną uwagę podmiotów, które tak kierują swoimi zasobami, aby w umiejętny sposób rozpoznać i zaspokoić preferencje kupujących.

Zakończenie

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego, wyrażający się między innymi coraz większą akceptacją zakupów elektronicznych, sprawia, że musi on sprostać wyzwaniom wynikającym z uwarunkowań współczesnego rynku. W warunkach nieustannie zmieniającego się otoczenia niezbędne staje się poszukiwanie nowych źródeł pozwalających budować przewagę konkurencyjną. Kluczowym czynnikiem warunkującym konkurencyjność jest stworzenie i utrzymywanie przewagi rynkowej w aspekcie logistycznej obsługi klienta sklepów internetowych. Niezbędne jest zagwarantowanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa realizowanych transakcji. Dostawa zamówionego produktu jest kluczowym momentem ścieżki zakupowej, wpływającym na pozytywne bądź negatywne opinie na temat danego e-sklepu. Profesjonalna obsługa dostaw bezdyskusyjnie łączy się z zadowoleniem klienta. Dodatkowo pozwala również wspierać

pozytywne odczucia pozakupowe, rozwijać interakcję na linii klient – firma oraz kształtować relacje krótko- i długoterminowe. Tym samym świat wirtualny przenika się ze światem realnym, sprawiając, że wytyczanie granic między nimi jest coraz trudniejsze.

Bibliografia

- Bisnode (2018), *Rynek e-commerce w Polsce w 2017/2018 roku*, <https://www.bisnode.pl/wiedza/newsy-artykuly/rynek-ecommerce-w-polsce-2017-18/> (dostęp: 11.03.2019).
- Brzozowska-Woś M. (2014), *Kierunki rozwoju handlu elektronicznego*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 1, s. 5–15.
- Chodak G., Łęczek J. (2014), *Problem ostatniej mili – wyniki badań sklepów internetowych i konsumentów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9, s. 25–43.
- Daugherty P.J., Bolumole Y., Grawe S.J. (2019), *The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 49(1), s. 4–32, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- Drapińska A. (2011), *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dutko M. (red.) (2016), *Biblia e-biznesu 2. Nowy Testament*, Wydawnictwo One Press, Gliwice.
- Gemius dla e-Commerce Polska (2018), *E-commerce w Polsce 2018*, https://ginter.pro/wp-content/uploads/2018/07/E-commerce_w_Polsce_2018.pdf (dostęp: 15.03.2019).
- Gregor B., Gotwald-Feja B., Łaskiewicz A. (2017), *E-commerce a zachowania konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumentów w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 99–126.
- Interaktywnie.com (2018), *Raport E-commerce*, <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-interaktywnie-com-e-commerce-2018-256819> (dostęp: 16.03.2019).
- Interaktywnie.com (2019), *Raport Interaktywnie.com – E-commerce*, <https://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-interaktywnie-com/raport-interaktywnie-com-e-commerce-2019-258454> (dostęp: 11.03.2019).
- Internet Standard (2018), *E-commerce Standard 2018*, <https://www.internetstandard.pl/whitepaper/pobierz/2935-E-commerce-Standard-2018.html> (dostęp: 16.03.2019).
- Jiang L., Jun M., Yang Z. (2016), *Customer-perceived value and loyalty: how do key service quality dimensions matter in the context of B2C e-commerce?*, „Service Business”, no. 10(2), s. 301–317, <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0269-y>
- Kassim N., Abdullah N.A. (2010), *The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. A cross cultural analysis*, „Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics”, vol. 22(3), s. 353–355, <https://doi.org/10.1108/13555851011062269>
- Khan M.T. (2014), *Customer loyalty programs – concept, types, goals and benefits (A conceptual and review paper)*, „International Journal of Information, Business and Management”, vol. 6(1), s. 83–84.
- Majchrzak-Lepczyk J. (2019), *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- Moczydłowska A., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Pastnord (2018), *E-commerce in Europe 2018*, <https://www.postnord.com/en/media/publications/e-commerce/e-commerce-in-europe-2018/> (dostęp: 16.03.2019).
- Pellathy D.A., Joonhwan In J., Mollenkopf D.A., Stank T.P. (2018), *Middle-range theorizing on logistics customer service*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 48(1), s. 2–18, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-10-2017-0329>
- Słownik języka polskiego* (2018), <https://sjp.pwn.pl/slowniki/zadowolenie.html> (dostęp: 11.03.2019).
- Song L., Cherrett T., McLeod F., Guan W. (2009), *Addressing the last mile problem – the transport impacts of collection/delivery points*, The 88th Annual Meeting of the Transportation Research Board, <https://doi.org/10.3141/2097-02>
- Studzińska E. (2015), *Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 396, s. 195–215.
- Zhang Q., Huang Y., Yan W., Wang Y. (2015), *The impact of logistics factors on customer reviews in e-commerce*, „International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering”, vol. 10(7), s. 201–212, <http://doi.org/10.14257/ijmue.2015.10.7.21>

Komunikácia ako významný determinant konkurencieschopnosti podniku

Zdenko Stacho*, Katarína Stachová**, Martina Grófová***

Abstrakt

Enormne narastajúca rýchlosť zmien charakteristická pre štvrtú priemyselnú revolúciu determinuje súčasné podnikateľské prostredie. Ak podniky pôsobiace na Slovensku ašpirujú na udržanie si konkurencieschopnosti bude nevyhnutné aby udržali krok s podnikmi, ktoré na tieto zmeny rýchlo reagujú. Otvorená komunikácia ako prostriedok efektívneho zapojenia disponibilných ľudských zdrojov môže byť jedným z nástrojov ako zvýšiť šance podniku na udržanie konkurencieschopnosti. Tento príspevok je zameraný na identifikovanie miery uplatňovania atribútov otvorenej komunikácie v podnikoch pôsobiacich na Slovensku a na zhodnotenie príčin a dôsledkov vyplývajúcich zo zistení.

Kľúčové slová: komunikácia, inovácie, konkurencieschopnosť

Klasifikácia JEL: M12 – Personálny manažment

* Zdenko Stacho, PhD. – doc. Ing., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Ústav občianskej spoločnosti, Námestie J. Herdu 577/2, 917 01 Trnava, Slovenská republika, e-mail: stacho.zdenko@gmail.com.

** Katarína Stachová, PhD. – doc. Ing., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Ústav občianskej spoločnosti, Námestie J. Herdu 577/2, 917 01 Trnava, Slovenská republika, e-mail: stacho.katarina@gmail.com.

*** Martina Grófová – Materiálovotechnologická fakulta STU, Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu, Pavilón T02, J. Bottu 25, 917 24 Trnava, Slovenská republika, e-mail: martina.gorfova@post.sk.

Úvod

Súčasnú podnikateľskú prostredie je výraznou mierou ovplyvňované nastupujúcou štvrtou priemyselnou revolúciou (Brunet-Thornton, Martinez, 2018). Táto priemyselná revolúcia je charakteristická exponenciálnou rýchlosťou vývoja všetkých hlavných priemyselných odvetviach a vplyvom na celé systémy výroby, systémy riadenia a správy vecí verejných je to, čo ju odlišuje od predchádzajúcich „priemyselných revolúcií“ (WEF, 2016).

Ak podniky pôsobiace na Slovensku aspirujú na udržanie si konkurencieschopnosti bude nevyhnutné aby udržali krok s podnikmi, ktoré na tieto zmeny rýchlo reagujú. Priemysel 4.0 rýchlo transformuje fyzický svet strojov, virtuálny svet informačných technológií (Richert a kol., 2016). Technológie zlepšujú flexibilitu a rýchlosť (Yu, Solvang, 2017) a tým umožňujú personifikovať produkt, efektívnu produkciu a tiež účelnejšiu kontrolu (Zhong a kol., 2017; Belas a kol., 2018).

Aby sa zlepšila konkurencieschopnosť a výkonnosť, podniky musia prijať pokrok v oblasti digitalizácie (Brunet-Thornton, Martinez, 2018). Systémy, ktoré uľahčujú okamžitú vertikálnu alebo horizontálnu konektivitu umožňujúcu voľný tok údajov v celej organizačnej štruktúre podnikov, vyžadujú nepretržité investície a zlepšovanie (Blštáková, 2018). Inovatívne spoločnosti zvyšujú svoju konkurencieschopnosť a svoju inováciu tým, že na jednej strane investujú do technológií ktoré túto konektivitu zabezpečia (Carmen a kol., 2018) a na druhej strane tým že investujú do rozvoja disponibilných ľudských zdrojov aby prácu s novými technológiami zvládali (Bartakova a kol., 2017; Hitka, Kozubíková, Potkány, 2018).

Otvorená výmena informácií je charakteristickým znakom rastúcej znalostnej ekonomiky (WEF, 2016). Úspešná implementácia znalostného manažmentu je obrovským faktorom úspechu spoločnosti (Brunet-Thornton, Martinez, 2018). Problémom však je, že zatiaľ čo schopnosť efektívne komunikovať je považovaná za jednu z kľúčových pri identifikácii posudzovaní talentovaných zamestnancov (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016) samotná úroveň organizačnej komunikácie často vykazuje výrazné nedostatky. V mnohých organizáciách sa stáva že inovačná stratégia síce existuje a má jasne nastavené faktory a princípy, ale napr. líniovní manažéri o tom nemajú žiadne alebo len obmedzené informácie. Potom sa len veľmi pomaly presadzuje a neprináša organizácii požadované výsledky.

Komunikácia vo veľkej miere ovplyvňuje samotný inovačný proces v každom podniku. Z mnohých štúdií vyplynulo, že veľké množstvo problémov vznikajúcich v priebehu inovačného procesu má príčinu práve v neefektívnej, alebo nespolahlivej komunikácii a to hlavne medzi rôznymi funkčnými úsek-

mi podniku zapojenými do procesu. Preto je dôležité, aby podniky kládli dôraz na rozvoj otvorenej a kvalitnej komunikácie (Poláková, 2007; Caganova a kol., 2017; Potkany, Gejdos, Debnar, 2018). Efektívna komunikácia je teda jedným z najdôležitejších cieľov organizácií (Spillan, Mino, Rowles, 2002). Uvedené potvrdzuje, že účinná otvorená komunikácia je vo všeobecnosti veľmi dôležitá pre úspech inovácií v organizáciách a jej vplyv nie je zanedbateľný ani v potrebe zapojiť čo najvyšší počet zamestnancov do inovačného procesu.

Práve z uvedených dôvodov považujú autori za nevyhnutné analyzovať mieru otvorenosti komunikačných procesov v organizáciách pôsobiach na Slovensku.

Materiály a metódy použité pri spracovaní príspevku

Analýza miery otvorenosti komunikačných procesov v organizáciách pôsobiach na Slovensku prebehla formou dotazníkového šetrenia. Elektronickým dotazníkom ktorý obsahoval päť otázok orientovaných na otvorenosť komunikácie v podniku bolo v roku 2018 náhodne oslovených 500 podnikov pričom návratnosť komplexne vyplnených dotazníkov bola 236 čo predstavuje 47,2%. Údaje získané z dotazníkového šetrenia boli následne štatisticky spracované.

Veľkostná štruktúra a regionálna štruktúra respondentov, určená podľa metodiky NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) vytvorenej Štatistickým úradom Európskej únie, konkrétne podľa kategórie NUTS II, je zobrazená v tabuľke 1.

Tabuľka 1. Veľkostná štruktúra a regionálna štruktúra respondentov

Veľkosť podniku			
0–49	50–249	250 a viac	
51,9%	19,6%	28,5%	
Regionálna štruktúra podľa NUTS II			
Bratislavský región	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
39,7%	19,6%	31,3%	9,4%

Prameň: vlastné spracovanie.

Výskumné otázky autori postavili v kontexte so stanoveným výskumným cieľom príspevku.

1. VO: Aké skóre dosahujú skúmané podniky v rámci podpory otvorenosti komunikácie zamestnancov smerom k manažmentu.
2. VO: Aké skóre dosahujú skúmané podniky v rámci podporovania a usmerňovania neformálnej komunikácie?

Výsledky

V nadväznosti na cieľ príspevku autori v rámci dotazníkového šetrenia zistovali či manažéri spoločnosti absolvujú školenia zamerané na kvalitu komunikácie v spoločnosti a ak áno tak v akej frekvencii (viď Tab. 2).

Tabuľka 2. Frekvencia absolvovania komunikačných školení manažérov podniku

Frekvencia komunikačných školení	% podnikov
Každoročne	26,2
Pravidelne, menej ako raz za rok	21,5
Jedenkrát za obdobie fungovania na manažérskej pozícii	15,4
Neabsolvuje	36,9

Prameň: vlastné spracovanie.

Viac ako 60% respondentov sa vyjadrilo, že aspoň raz za fungovanie manažéra na manažérskej pozícii realizuje komunikačné školenie. Autori však akúkoľvek absenciu komunikačného školenia u 36,9% respondentov považujú za veľmi negatívnu keďže úroveň komunikácie v podniku je závislá predovšetkým na komunikačnej zručnosti manažéra.

Druhá otázka prieskumu bola orientovaná na identifikáciu nástrojov využívaných pri oznamovaní nadchádzajúcich zmien v podniku (viď Tab. 3).

Tabuľka 3. Nástroje využívané pri oznamovaní nadchádzajúcich zmien v podniku

Nástroje využívané pri oznamovaní nadchádzajúcich zmien	% podnikov
Prostredníctvom všetkých komunikačných nástrojov využívaných v spoločnosti	39,3
Prostredníctvom komunikačných nástrojov využívaných v spoločnosti na zadeľovanie úloh	40,2
Prostredníctvom komunikačných nástrojov využívaných v spoločnosti na sprostredkovanie všeobecných informácií	15,4
Neinformuje vopred, o zmene sa dozvedia až keď prebieha	5,1

Prameň: vlastné spracovanie.

Výsledok z druhej otázky považujú autori za veľmi pozitívny. Takmer 80% respondentov odpovedalo že využíva na oznamovanie zmien nástroje resp. prostriedky určené na priamu interakciu komunikačných partnerov čo umožní zamestnancom vyjasniť si prípadné nejasnosti.

V rámci tretej otázky dotazníkového šetrenia sa pokúsili autori zistiť či zamestnanci na všetkých úrovniach riadenia podniku majú priestor vyjadriť svoj názor (viď Tab. 4).

Tabuľka 4. Úroveň riadenia, na ktorej sa využíva porada s priestorom na diskusiu

Úroveň riadenia, na ktorej sa využíva porada s priestorom na diskusiu	% podnikov
Na najvyššej úrovni riadenia, stredný manažment aj prvolíniový manažment s výkonnými zamestnancami	57,5
Na najvyššej úrovni riadenia aj stredný manažment	26,2
Len na najvyššej úrovni riadenia	16,4

Prameň: vlastné spracovanie.

Ako je zrejmé z tabuľky 4 bohužiaľ takmer 43% respondentov uviedlo že výkonní zamestnanci nedostávajú priestor v rámci porád na diskusiu. Toto zistenie považujú autori za veľmi negatívne. Uvedený prístup vytvára bariéry v komunikácii čo môže v konečnom dôsledku spôsobiť výrazné problémy v konkurencieschopnosti spoločnosti. Inovačný potenciál, ktorým disponuje každý jednotlivec môže byť naplno využitý len v prípade že dostane priestor.

Prostredníctvom piatej otázky sa autori pokúsili identifikovať mieru podpory zamestnancov v komunikácii smerom nahor (viď Tab. 5).

Tabuľka 5. Podpora zamestnancov v komunikácii smerom nahor

Podpora zamestnancov v komunikácii smerom nahor	% podnikov
Je podporovaná manažermi a vedúcimi pracovníkmi v maximálnej možnej miere	61,2
Manažéri a vedúci pracovníci spoločnosti ju podporujú len v obmedzenej miere	29,9
Je minimálna a nemá podporu vedenia	8,9

Prameň: vlastné spracovanie.

Výsledok tejto prieskumnej otázky je pomerne pozitívny, keďže podporu otvorenosti v komunikácii smerom nahor v plnej miere deklaruje 61,2% respondentov a v čiastočnej miere ďalších 29,9% respondentov. Aj napriek tomuto pozitívnemu výsledku vidia autori príspevku aj v tejto oblasti možnosti ďalšieho rozvoja.

Posledná otázka smerovala k zisteniu, či manažment nejakým spôsobom cielene usmerňuje aj obsah neformálnej komunikácie v podniku (viď Tab. 6).

Tabuľka 6. Ovplyvňovanie neformálnej komunikácie

Ovplyvňovanie neformálnej komunikácie	% podnikov
Podporovaná a usmerňovaná tak, aby nevznikali nedorozumenia spôsobené skreslením informácií	52,8
Tolerovaná, avšak jej obsah sa nijak úmyselne nekoriguje	42,5
Potlačovaná a maximálne obmedzovaná	4,7

Prameň: vlastné spracovanie.

Práve možnosť uplatňovania neformálnej komunikácie podporuje otvorenosť v komunikácii, čo celkovo pozitívne ovplyvňuje kreatívnu atmosféru

v podniku. Takže výsledok viac ako 95% respondentov u ktorých sa nebráni neformálnej komunikácii je veľmi dobrý, avšak ak chce podnik existenciu neformálnej komunikácie využiť v svoj prospech mal by manažment aktívne monitorovať a ovplyvňovať jej obsah aby nevznikali nedorozumenia. Túto aktivitu deklaruje len 52,8% respondentov prieskumu.

Diskusia

V prípade, že chce manažment v podniku vytvoriť prostredie podporujúce kreativitu a inovácie, jeho najdôležitejšou úlohou sa stáva vytvorenie prehľadného a otvoreného komunikačného systému naprieč celou organizáciou. S týmto tvrdením súhlasí aj výsledok štúdie Ye, Jha, Desouza (2015) podľa ktorej efektívnosť komunikácie môže určiť úspech alebo neúspech inovačného projektu.

Samotná kompetencia zamestnancov efektívne komunikovať je v súčasnosti považovaná za veľkú výhodu. Dokazuje to napríklad aj prieskum, ktorý realizovala Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016), podľa ktorého je najžiadanejšou kompetenciou pri identifikovaní talentovaného zamestnanca práve jeho schopnosť komunikovať.

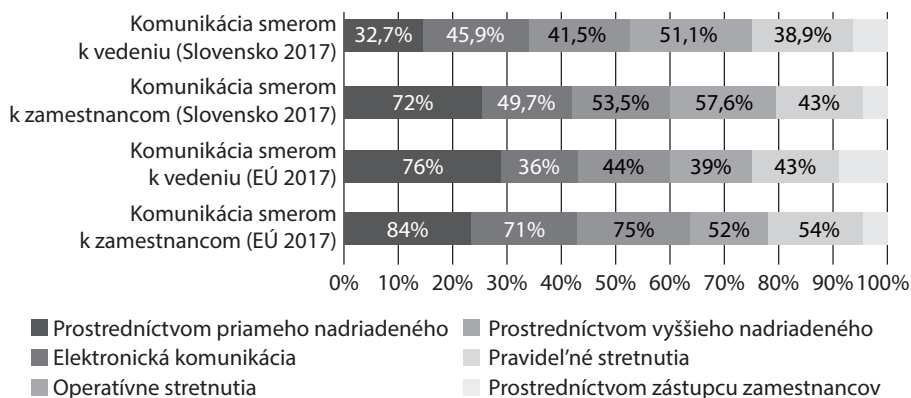
Inovatívne organizácie sú charakteristické množstvom diskusií s participáciou zamestnancov z rôznymi skúsenosťami, z rôznych špecializácií. Formou neformálnej komunikácie v nich prebieha voľná výmena myšlienok, čo podporuje kreativitu.

V rámci analýzy medzinárodného prieskumu CRANET v roku 2014/2015, ktorého sa zúčastnilo 25 Európskych krajín, ktorá bola zameraná na metódy komunikácie manažmentu smerom k zamestnancom, a naopak zamestnancov smerom k manažmentu vyplynulo, že najviac používanými formami vnútropodnikovej komunikácie zostávajú formy písomnej a ústnej komunikácie, a jednotlivé metódy sa v skúmanom súbore medzi krajinami líšia len v malej miere. Evidujeme výrazný podiel podpory informačných technológií a IC pre vnútropodnikovú komunikáciu každým smerom. Z prieskumu CRANET taktiež vyplynulo, že v súčasnosti sa už len v zanedbateľnej miere využíva komunikácia prostredníctvom zástupcu zamestnancov (viď obr. 1).

Otvorenosť medzi jednotlivými zamestnancami je podporovaná pozitívnou motiváciou a príkladom manažérov spoločnosti. Takto nastavená atmosféra podnecuje ľudí k diskusii aj nedotiahnutých myšlienok, vďaka čomu získavajú rýchlu spätnú väzbu, ktorá pomáha ich myšlienkovým pochodom (Franková, 2011).

Úlohou manažéra v proinovatívne nastavenom podniku je na jednej strane zvyšovať efektívnosť toku informácií prostredníctvom formálnych komunikač-

ných kanálov informačného systému podniku a na druhej strane tvorba podmienok pre efektívnu neformálnu komunikáciu v prostredí kreatívnej atmosféry.



Obrázok 1. Metódy vnútro podnikovej komunikácie

Prameň: Blžtáková, 2018.

Záver

Komunikácia má významný vplyv na mieru využitia disponibilných ľudských zdrojov a to nie len v inovačnom úsilí podniku. Efektívny komunikačný tok je dôležitý predovšetkým tam, kde charakter práce vyžaduje kooperáciu viacerých zamestnancov. Používa sa tiež tam, kde treba urýchliť informačný tok, dosiahnuť lepšie pochopenie oznámenia a koordinovať spoločné úsilie.

Z analýzy výsledkov prieskumu vyplýva pomerne nízka aktivita podnikov vo sfére vzdelávania manažérov v oblasti komunikácie. Z čoho podľa autorov vyplývajú aj ďalšie zistené nedostatky ako napríklad zistenie, že takmer 43% respondentov uviedlo skutočnosť že výkonní zamestnanci nedostávajú priestor v rámci porád na diskusiu. Uvedený prístup vytvára bariéry v komunikácii čo môže v konečnom dôsledku spôsobiť výrazné problémy v konkurencieschopnosti spoločnosti. Inovačný potenciál, ktorým disponuje každý jednotlivec môže byť naplno využitý len v prípade že dostane priestor.

Ako vyplývalo z uskutočneného prieskumu systematické vzdelávanie manažérov v oblasti komunikácie má výrazný vplyv na otvorenosť a efektívnosť celej komunikácie v podniku. Investícia do vzdelania manažérov v tejto oblasti môže výrazným spôsobom pomôcť podnikom pri využití disponibilných ľudských zdrojov v procese prípravy a transformácie podniku v kontexte s prichádzajúcou štvrtou priemyselnou revolúciou.

Literatúra

- Bartakova P.G., Gubiniova K., Brtkova J., Hitka M. (2017), *Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking*, „Economic Annals-XXI”, vol. 164(3–4), s. 80–84.
- Belas J., Ivanova E., Rozsa Z., Schonfeld J. (2018), *Innovations in SME Segment: Important Factors and Differences in the Approach by Size and Age of the Company*, „Transformations in Business & Economics“, vol. 17(3), s. 55–71.
- Blišťáková J. (2018), *Modely riadenia ľudských zdrojov v ére priemyslu 4.0*, Habilitačná práca, Ekonomická Univerzita v Bratislave, Fakulta Podnikového Manažmentu, Bratislava.
- Brunet-Thornton R., Martinez F. (2018), *Analyzing the Impacts of Industry 4.0 in Modern Business Environments*, IGI Global, Hershey, s. 1–410.
- Caganova D., Starecek A., Bednarikova M., Hornakova N. (2017), *Analysis of factors influencing the motivation of generations Y and Z to perform in the educational process*, [v:] *Proceedings of the ICETA 2017–15th IEEE International Conference on Emerging eLearning Technologies and Applications*, Stary Smokovec, Slovakia, 26–27 October, s. 69–74.
- Carmen L.E.M., Raptis T.P., Sepulcre M., Passarella A., Regueiro C., Lazaro O. (2018), *A Software Defined Hierarchical Communication and Data Management Architecture for Industry 4.0*, 14th Annual Conference on Wireless On-Demand Network Systems and Services (WONS), France, s. 37–44.
- Franková E. (2011), *Kreativita a inovace v organizaci*, Grada, Praha.
- Hitka M., Kozubíková L., Potkány M. (2018), *Education and gender-based differences in employee motivation*, „Journal of Business Economics and Management”, vol. 19(1), s. 80–95.
- Poláková I. (2007), *Trainee program*, [v:] *Moderní řízení*, „Ekonomia“ 2006/07, s. 69–71.
- Potkany M., Gejdos M., Debnar M. (2018), *Sustainable Innovation Approach for Wood Quality Evaluation in Green Business*, „Sustainability“, vol. 10(9), s. 2–14.
- Richert A., Shehadeh M., Plumanns L., Gross K., Schuster K., Jeschke S. (2016), *Educating Engineers for Industry 4.0: Virtual Worlds and Human-Robot-Teams Empirical Studies towards a new educational age*, IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Abu Dhabi.
- Spillan J.E., Mino M., Rowles S. M. (2002), *Sharing Organizational Messages Through Effective Lateral Communication*, „Qualitative Research Reports in Communication“, no. 3, s. 96–104.
- Urbancová H., Vnoučková L., Smolová H. (2016), *Talant management v organizaciích v České republice*, Vysoká škola ekonomie a manažmentu, Praha.
- WEF (2016), *Global Information Technology Report 2016*, http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf (citované: 30.07.2017).
- Ye C., Jha S., Desouza K.C. (2015), *Communicating the business value of innovation*, „International Journal of Innovation Science“, vol. 7(1), s. 1–11.
- Yu H., Solvang W.D. (2017), *Enhancing the Competitiveness of Manufacturers through Small-Scale Intelligent Manufacturing System (SIMS): A Supply Chain Perspective*, 6th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM), Cambridge.
- Zhong R.Y., Xu X., Klotz E., Newman S.T. (2017), *Intelligent Manufacturing in the Context of Industry 4.0: A Review*, „Engineering“, vol. 3(5), s. 616–630.

Role manažera kybernetické bezpečnosti v procesu řízení technických zranitelností

Vladimír Šulc*, Petr Jedinák**

Abstrakt

Význam informační techniky roste nezadržitelným tempem a s ním se zvyšují také možnosti využívání komunikačních technologií ve světě. Uvědomělá bezpečnost informací s pevně nastavenými pravidly již není výsadou pouze velkých korporátních společností, které ji využívají k ochraně obchodních tajemství, ale postupně se rozšířila díky rozmachu moderních technologií do všech aspektů běžného firemního provozu. Ve světě se postupně rozšířilo mnoho různých bezpečnostních standardů zabývajících se informační bezpečností. V rámci Evropy je pak nejznámější řada norem ISO/IEC 27000. V současné době je informační bezpečnost začleňována i v legislativním prostředí EU, prostřednictvím direktivy NIS („the network and information security“). Momentálně v procesu překladu a přizpůsobování jednotlivým státním prostředí, České republiky nevyjímaje. V České republice už legislativa tuto problematiku postihující existuje. Jmenovitě zákonem č. 181/2014 Sb. o kybernetické bezpečnosti a souvisejícími vyhláškami. Cílem je zvýšit bezpečnost v kyberprostoru a chránit kritickou infrastrukturu v rámci ČR.

Klíčová slova: Kybernetická bezpečnost, zranitelnost nultého dne, exploit, zero day útoků

Classification JEL: M15 – IT Management

* Vladimír Šulc, PhD. – Policejní akademie ČR v Praze, Lhotecká 559/7, P.O. Box 54, 143 01 Praha 4, Czech Republic, e-mail: sulc@polac.cz.

** Petr Jedinák, PhD., MBA – Policejní akademie ČR v Praze, Lhotecká 559/7, P.O. Box 54, 143 01 Praha 4, Czech Republic, e-mail: jedinak@polac.cz.

Úvod

Cílem příspěvku je přinést odpověď na otázku jak efektivně provést zhodnocení úrovně kybernetické bezpečnosti v organizaci a její odolnost vůči kybernetickým útokům a zaměření na jednu z metod, která slouží k identifikaci slabých míst v systému, a tou je řízení technických zranitelností. Řízení technických zranitelností, v anglosaské literatuře označované jako vulnerability management je jedna z mnoha činností manažera kybernetické bezpečnosti, které by se měl intenzivně věnovat, neboť do značné míry rozhoduje o tom, zda útok na organizaci, pro kterou pracuje, bude úspěšný či nikoliv. Je tomu tak proto, že drtivá většina útoků z kyberprostoru na informační systémy zneužívá technických zranitelností v systémech a nejsou to primárně jen tzv. zranitelnosti nultého dne, jejichž podstata je blíže vysvětlena v tomto příspěvku, nýbrž zranitelnosti, které jsou veřejně známé po poměrně dlouhou dobu a existují pro ně i odpovídající záplaty. Manažer kybernetické bezpečnosti by měl proto tyto zranitelnosti v provozovaných systémech identifikovat a řídit, tzn., že by měl vždy posoudit závažnost dané zranitelnosti ve vztahu k provozovanému systému. Za tímto účelem by měl provádět pravidelné skeny zranitelností a odebírat bezpečnostní zpravodaje týkající se systémů, které organizace, jež ho najala, provozuje. Je třeba si však uvědomit, že organizace se může stát jak předmětem cíleného, tak i plošného útoku a včasné odhalení bezpečnostních zranitelností a jejich odstranění anebo nasazení záplaty nebo workaroundu (náhradní řešení) podstatně snižuje dopad vyplývající z daného kybernetického útoku. Zpravidla se za tímto účelem používají automatické skenery, které prohledávají určitý IP adresní rozsah a vyhodnocují, zda na komponentě, které je daná IP adresa přidělena, neběží nějaký produkt, který by trpěl určitou zranitelností.

Zranitelnosti

Zranitelnosti jsou nedílnou součástí informačních systémů a ten jich může obsahovat i více. Zranitelnost může být do systému zanesena úmyslně anebo neúmyslně už v okamžiku jeho návrhu (*design flaw*), při kódování (*coding error*) nebo implementaci (*implementation error*) v konkrétním prostředí a nacházet se v jakékoliv komponentě tvořící informační systém, avšak o její přítomnosti nemusí mít nikdo po poměrně dlouhou dobu vůbec tušení.

Na této skutečnosti nic nemění ani fakt, zda se jedná o otevřený nebo uzavřený systém a zda jsou k dispozici zdrojové kódy (*open source*) či nikoliv (*closed source*), protože zranitelnosti se běžně nacházejí v obou případech.

V okamžiku, kdy je zranitelnost odhalena bezpečnostním výzkumníkem (*security researcher*), a není k dispozici žádné řešení odstraňující danou zranitelnost, tak hovoříme o zranitelnosti nultého dne (*zero day vulnerability*) a to až do té doby, dokud nejsou zveřejněny informace ohledně této zranitelnosti.

Pojem *zero day* v sobě nese odkaz na fenomén 90 let, kdy docházelo ke krádežím oblíbených komerčních aplikací díky průnikům do firemních počítačů jednotlivých vývojářských studií a následnému zpřístupnění těchto aplikací na tzv. warez fórech, přičemž počet dnů vyjadřoval kolik dní od oficiálního prodeje se na warez fóru aplikace objevila. A v okamžiku, kdy dříve než v obchodě, tak se hovořilo o *Zero Day*.

Životní cyklus zranitelnosti

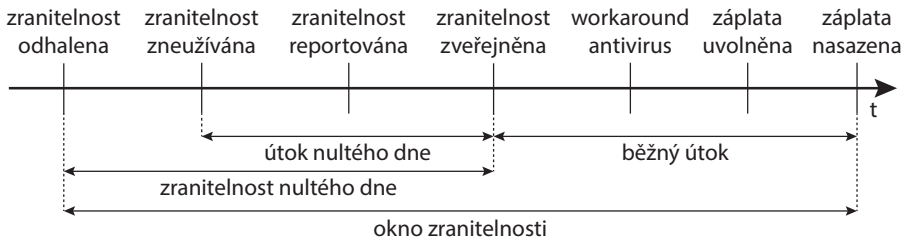
V okamžiku objevení zranitelnosti se otevírá tzv. okno zranitelnosti (*Window of Vulnerability*, zkr. *WoV*) někdy též nazývané jako okno příležitosti (*Window of Opportunity* nebo také *Window of Exposure*). *WoV* zůstává otevřené do té doby, než uživatel nasadí záplatu (*patch*) odstraňující danou zranitelnost anebo novou verzi, která ji už neobsahuje a teprve pak se *WoV* uzavírá.

Ovšem ne každá organizace může záplatu, odstraňující nějakou zranitelnost, ihned nasadit, obzvláště pokud provozuje kritický systém. Nemůže totiž akceptovat ne zcela zanedbatelné riziko, že by záplata mohla způsobit významnou degradaci výkonu (Mauro, 2018), pád daného systému, anebo by také nemusel nastartovat vůbec (Venkat, 2014), takže ji musí za tímto účelem nejprve otestovat. Otestování takového systému pak může trvat i několik týdnů, a proto může být taková organizaci i několik týdnů po uvolnění záplaty stále zranitelná.

Pro úplnost je nutné dodat, že v okamžiku, kdy se záplata na danou zranitelnost neobjeví vůbec, což není zase až tak výjimečný případ, jak by se mohlo zdát, tak se pak dá dokonce s jistotou nadsázkou hovořit o věčné zranitelnosti (*forever day vulnerability*).

Přítomnost zranitelnosti ještě neznamená, že jí bude automaticky zneužito, k tomu může dojít až v okamžiku, kdy někdo napíše funkční exploit, což je kód, který dokáže dané zranitelnosti zneužít, a který pak zpravidla v sobě nese i nějaký payload, který provádí vlastní škodlivou činnost. A pokud k tomu dojde, tak hovoříme o útoku nultého dne (*zero day attack*) (Bilge, Dumitras, 2012).

Tato skutečnost je mainstreamovými médii nejčastěji znázorňována na jedné časové ose, tak jak je uvedeno na obrázku 1.



Obrázek 1. Životní cyklus zranitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování.

Na obrázku 1 si lze také všimnout, že antivirus, zkr. AV, je nasazen až poté, co je zveřejněna daná zranitelnost, ovšem může být nasazen i dříve, např. v okamžiku, kdy je detekován exploit, a ten může být detekován i dříve, než je zranitelnost reportována vývojáři a zveřejněna.

U zranitelnosti (vulnerability), exploitu a záplaty (patch) lze v zásadě identifikovat 4 různé stavy, ty jsou zachyceny v tabulce 1. Z důvodu neexistence odpovídajícího českého výraz je použit původní termín exploit. Jednotlivé stavy u zranitelnosti, exploitu a záplaty jsou uvedeny v pořadí, v jakém po sobě zpravidla následují, ale ne vždy tomu tak musí být.

Tabulka 1. Zranitelnost – exploit – záplata

Zranitelnost (vulnerability)	Přítomna (present)	Odhalena (disclosed)	Nahlášena (reported)	Zveřejněna (published)
Exploit	Neexistuje (not exists)	Vyvinut (developed)	Prodán (sold)	Zneužit (misused)
Záplata (patch)	Neexistuje (not exists)	Vytvořen (created)	Uvolněn (released)	Nasazen (deployed)

Zdroj: vlastní zpracování.

Zranitelnost:

- 1) přítomna – zranitelnost může být v přítomna v produktu od začátku, jen ještě nebyla odhalena, a také odhalena být nikdy nemusí, na některé zranitelnosti se přišlo až po několika desítkách let;
- 2) odhalena – zranitelnost může být odhalena bezpečnostním výzkumníkem, který zranitelnosti cíleně vyhledává, vývojářem daného produktu, ale stejně tak může být odhalena i zcela náhodou uživatelem;
- 3) nahlášena – zranitelnost by měla být nahlášena vývojáři, a ten by měl zranitelnost v produktu odstranit;
- 4) zveřejněna – pokud zranitelnost.

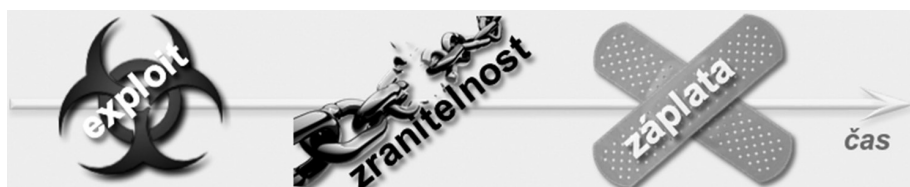
Exploit:

- 1) neexistuje – exploit neexistuje minimálně do té doby, dokud někdo neodhalí konkrétní zranitelnost;
- 2) vyvinut – exploit je vyvinut přímo výzkumníkem, který danou zranitelnost našel nebo někým jiným;
- 3) prodán – exploit je následně poskytnut vývojáři zranitelného produktu, bezpečnostní komunitě anebo prodán tomu, kdo nejvíce zaplatí;
- 4) zneužit – exploit může být zneužit přímo výzkumníkem, ale ten jej zpravidla prodá, a exploit se pak stane součástí nějakého exploit kitu a je zneužíván k (APT) útokům.

Záplata:

- 1) neexistuje – záplata neexistuje do té doby, dokud zranitelnost není nahlášena nebo zveřejněna;
- 2) vytvořena – v okamžiku, kdy se autor daného produktu o zranitelnosti dozví, může na záplatě začít pracovat a připravit ji;
- 3) uvolněna – v okamžiku, kdy je záplata uvolněna, tak kdokoliv, kdo používá produkt trpící danou zranitelností, ji může nasadit;
- 4) nasazena – rychlost nasazení záplaty závisí na tom, zda se uživatel daného produktu vůbec o tom, že jeho produkt nějakou zranitelnost obsahuje, dozví anebo zda se produkt sám aktualizuje.

Vzhledem k tomu, že životní cyklus zranitelnosti, exploitu a záplaty jsou na sobě relativně nezávislé, jediným předpokladem je, že exploit může vzniknout až po odhalení zranitelnosti a záplata zase až poté, co je daná zranitelnost nahlášena, tak přechod mezi ostatními stavy je relativně volný. Obrázek 2 však zachycuje jen jeden z několika možných případů.



Obrázek 2. Exploit – zranitelnost – záplata

Zdroj: vlastní zpracování.

V reálném světě můžeme zaznamenat hned několik situací, ke kterým může s větší či menší pravděpodobností dojít, a které jsou zachyceny v tabulce 2. Další příklad je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2. Exploit – zranitelnost – záplata a možné stavy

1.	zranitelnost zveřejněna	exploit zneužíván	záplata nasazena
2.	zranitelnost zveřejněna	záplata nasazena	exploit zneužíván
3.	exploit zneužíván	zranitelnost zveřejněna	záplata nasazena
4.	exploit zneužíván	záplata nasazena	zranitelnost zveřejněna
5.	záplata nasazena	zranitelnost zveřejněna	exploit zneužíván
6.	záplata nasazena	exploit zneužíván	zranitelnost zveřejněna

Zdroj: vlastní zpracování.

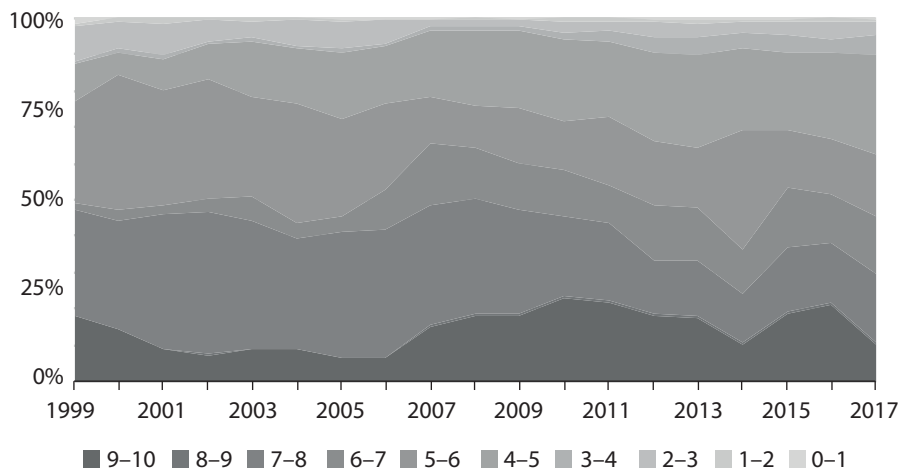
Jednotlivé situace uvedené v tabulce lze popsat takto:

1. Bezpečnostní výzkumník objevil zranitelnost a ta byla zveřejněna včetně podstatných detailů, která umožnila vytvoření exploitu zneužívající tuto zranitelnost. Obvykle k této situaci dochází v okamžiku, kdy vývojář nespolupracuje na jejím odstranění. Záplata pak zpravidla přichází až v okamžiku, kdy je zranitelnost aktivně zneužívána.
2. Je zveřejněna základní informace o zranitelnosti, zpravidla obsahující jen nezbytně nutné informace, a v rychlém časovém sledu pak je uvolněna i záplata. Teprve poté se objevuje exploit, takže v ohrožení jsou jen ti, co záplatu nenasadili. Tento stav by se dal označit jako ideální.
3. Po objevení zranitelnosti bezpečnostním výzkumníkem dochází i k vytvoření exploitu a k aktivnímu zneužívání dané zranitelnosti, což nakonec vede ke zveřejnění zranitelnosti a následnému uvolnění záplaty. Tento stav provází většinu zero day útoků.
4. Po objevení zranitelnosti dochází k její exploitaci, je uvolněna záplata a zveřejněna zranitelnost. Spíš teoretický stav, ale nelze vyloučit.
5. Je nasazena záplata na blíže neurčenou zranitelnost, která je později zveřejněna a objeví se i exploit. Spíš teoretický stav, ale nelze vyloučit.
6. Je nasazena záplata a na blíže neurčenou zranitelnost, a později se objeví exploit a je zveřejněna zranitelnost.

Obvyklý, resp. bezpečnostní komunitou očekávaný a žádoucí stav je, že v okamžiku, kdy bezpečnostní výzkumník najde zranitelnost, tak ji nahlásí vývojáři daného produktu a ten uvolní odpovídající záplatu. Současně s tím zveřejní i základní informace o dané zranitelnosti.

Ne každý bezpečnostní výzkumník je však čestný a tak se může stát, že příslušnou zranitelnost včetně exploitu prodá firmě jako je např. Revuln nebo

Zerodium, specializující se na jejich nákup a platící za ně až několik milionů USD.



Obrázek 3. Relativní četnost CVE v letech

Zdroj: vlastní zpracování.

Závěr

Vzhledem k tomu, že přítomnost zranitelnosti v systému je pro hodnocení možnosti jeho kompromitace klíčová, je nutné provést analýzu jednotlivých zranitelností. Jako zdrojová data byla použita databáze zranitelností CVE/NVD, kde jsou všechny hlášené zranitelnosti evidovány.

Vzhledem k tomu, že databáze zranitelností čítá více jako 100.000 záznamů a počet těchto záznamů roste, je v Příloze A – CVE zdrojová data uvedena jen matice zachycující počet CVE se stejným CVSS skóre v jednotlivých letech. Tato data pak lze vizualizovat např. tak, jak je uvedeno na obrázku č. 1, z kterého vyplývá, že přestože v posledních dvou dekadách nedošlo k nějakým dramatickým změnám, a že zastoupení jednotlivých zranitelností hodnocených stejným stupněm závažnosti je více či méně rovnoměrné, tak je z grafu nicméně patrné, že četnost výskytu zranitelností o stejné závažnosti z počátku až tak rovnoměrná nebyla, ale v čase lze tento trend pozorovat.

Tabulka 3. Appendix A – CVE zdrojová data

	9–10	8–9	7–8	6–7	5–6	4–5	3–4	2–3	1–2	0–1	Celkem
1999	164	–	259	17	252	88	10	86	4	14	880
2000	144	–	308	28	382	60	13	78	7	–	1020
2001	150	–	622	41	533	141	18	145	27	–	1677
2002	159	3	842	87	708	204	17	124	12	–	2156
2003	134	4	540	104	415	230	18	69	13	–	1527
2004	222	4	743	103	811	360	14	186	8	–	2451
2005	309	1	1730	193	1323	922	36	389	30	2	4935
2006	427	1	2333	747	1560	1025	62	419	34	2	6610
2007	980	34	2145	1099	848	1179	76	120	35	4	6520
2008	1005	36	1799	795	636	1175	70	92	24	–	5632
2009	1033	21	1665	723	873	1220	83	94	21	3	5736
2010	1062	22	1020	597	646	1026	98	137	44	–	4652
2011	899	23	902	428	783	860	112	102	46	–	4155
2012	970	24	778	796	940	1277	222	239	49	2	5297
2013	914	39	784	745	845	1340	241	200	78	5	5191
2014	813	51	1055	969	2599	1794	354	252	56	3	7946
2015	1204	46	1151	1069	1013	1402	309	225	54	11	6484
2016	1375	40	1055	859	965	1533	257	292	70	1	6447
2017	1524	61	2739	2349	2525	4070	737	548	133	28	14714
2018	1529	87	2545	2630	3461	4090	1084	517	108	504	16555
2019	80	5	60	153	105	223	47	34	4	374	1085

Zdroj: vlastní zpracování.

Literatura

- Bilge L.A., Dumitras T. (2012), *Before We Knew It: An Empirical Study of Zero-Day Attacks in the Real World*, [v:] *The 2012 Acm Conference: Proceedings Of The 2012 Acm Conference On Computer And Communications Security – Ccs '12*, Acm Press, Raleigh, <http://doi.org/10.1145/2382196.2382284>
- Mauro A. (2018), *Performance Impact of Cpu Bug Fixes – Vinfrastructure Blog*, <https://vinfrastructure.it/2018/08/performance-impact-of-cpu-bug-fixes/> (vid.: 17.02.2019).
- Revuln (2019), Revuln–Hong Kong, May 15–16, <https://revuln.com> (vid.: 18.02.2019).
- Venkat0745 (2014), *A Patch Is Preventing The System From Starting*, <https://answers.microsoft.com/en-us/windows/forum/all/a-patch-is-preventing-the-system-from-starting/590fab3b-6efc-46f1-beb0-9bb1d1dc7b29> (vid.: 17.02.2019).
- Zerodium – The Leading Exploit Acquisition Platform, <http://zerodium.com/> (vid.: 17.02.2019).

Resistance and Expectations Related with Service Automation and Robotization Among Employees of Business Services Centers in Hungary

Robert Marciniak*

Abstract

The development of the business services segment is the success story of the past 20 years in Hungary. With the rapid growth of the sector, it has become a significant employer segment among those graduated people engaged in knowledge-based activities. The companies operating in the sector are typically subsidiaries of large international companies that simultaneously take advantage of the geographical location, process development, the implementation of modern management methodologies and new technologies. With all this, service companies are constantly improving their efficiency while improving service levels. These results ensure the continuity of service centers, as the service users are constantly looking for the best solutions available in the market, which requires improving competitiveness. The growth potential of the segment remains still real, but it must keep pace with economic and technological development. In recent years, technological advances have made it possible to automate service processes, to which the business services segment provides an excellent test area. The main question of the research was whether automation jeopardized knowledge-based jobs, how much organizational resistance and expectations are in the business service sector. Based on two questionnaire surveys and an interview series within the Hungarian business services sector, the research found that automation has a positive impact on all players in the sector for the time being.

Keywords: robotic process automation, RPA, business service centers, service automation, shared services, business service sector, outsourcing, BPM, business process, service delivery models

JEL: M15, M16, M50, M51, M59

* Robert Marciniak, Ph.D. – Assist. Prof., Corvinus University of Budapest, Corvinus Business School, Department of Management Control, Fővám tér 8, 1093 Budapest, Hungary, e-mail: robert.marciniak@uni-corvinus.hu.

Introduction

Digitalization and industry 4.0 have led to a major shift in the entire labor market. Especially those sectors where digitization is already high, there are standard and well programmable tasks and processes, are already affected.

While the impact of digitalization was primarily on the industry, there was a significant transformation of jobs, with the automation and robotization sector now involving the service sector and agriculture as well. Some people have called the “smart machine age” period, that robots and machines overtake human labor in many areas (Edward, Katherine, 2017).

The process of robotization seems to be unstoppable, but it can be accomplished in many ways. According to our knowledge, there are three ways: the complete robotization of the work process, the co-operation of man and machine and the strengthening of the human workforce. The first, what researchers threaten the most, the second has long been with us, and the third is the development of human capability with exoskeletons, which are now more and more popular. However, these three paths do not exclude each other, but will most likely coexist in parallel. For the time being, the second seems to be the strongest development direction not only in industry but also in the service sector and agriculture. The reason for this is not only that the human labor force protects its position in the labor market, but rather that today robots can only perform relatively limited tasks, and therefore primarily complement the human workforce. However, robots, so-called “cobots or co-operative robots”, are capable of collaborating, capable of sensing and accident-free collaboration with a person in a work area or while in motion. However, these solutions are needed for artificial intelligence (IFR, 2018; Pavló, 2018).

Hungary is one of the EU’s most open economies, exporting 90% of GDP. Graduates are increasingly contributing to exports. According to the World Input-Output Database and the OECD database, Hungary is becoming increasingly integrated into the global but primarily European supply chain. Export is increasingly made up of services, primarily business services. This, in turn, changes the extent to which employees contribute to exports. Research shows that between 1995 and 2008, the share of contribution of low-skilled labor to the exports fell from 11% to 6%, and the proportion of the contribution of medium-skilled labor fell from 42% to 33%, and only the proportion of the contribution of graduates increased from 15% to 19% respectively. No such newer detail is available at this time. The share of employees decreased overall, 42% of the value produced by the owners and creditors of the company. From these figures, it can be seen that the value added in exports is increas-

ingly coming from the work of higher-skilled workers. This growth is most prevalent in North America, the EU-15 and the highly developed Asian countries, but is also clearly reflected in Hungary's data (Timmer et al., 2014; Hornok, Koren, 2016).

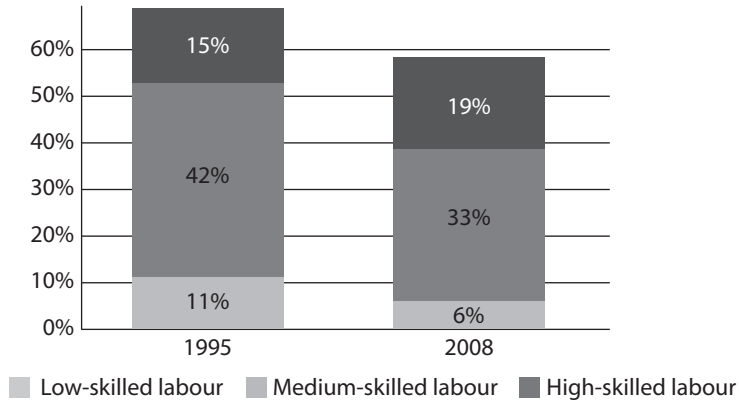


Figure 1. Contribution of Hungarian workforce in the export based on the qualification level

Source: Hornok, Koren, 2016.

These figures show that successful engagement in the global value chain, especially for open economy countries such as Hungary, can be achieved mainly through the training of the workforce and the development of higher education. Although it is understandable that the Hungarian government's industrial development policy is based on the fact that if we look at Hungary lagging behind in the number of low-skilled workers measured in terms of employment data in the European Union, the level of employment of those with secondary and higher education is essentially as high as in the European Union. With a lower level of qualification, finding a job is also more difficult, so these workers need more external support (Eco-Vista, 2017).

However, along with industry, it is also important to develop the service sector and within the segment of business services, as there are more skilled workers in the service sector than in the industry or agriculture.

Research methodology

The aim of the research was to examine the expectations and possible resistance of the workforce in Hungarian business service centers regarding the automation and robotization of service activities. The research question is important because business

services are an excellent area to test the effects of automation activities on knowledge-based workers and get quick answers on how this influence the attitudes of the workforce. The answers can be extended to other sectors of the economy.

The research was based on two questionnaires and a series of interviews. The first of the questionnaire surveys was an online survey in collaboration with the Hungarian Service and Outsourcing Association (HOA) and the National Investment Promotion Agency (HIPA), targeting companies in the Hungarian service sector and comprehensively examining the characteristics of human resources working there, the automation trends and their relationship. The research was conducted in the summer and autumn of 2018, with 71 respondents, 64% coverage achieved. The second questionnaire was also an online survey of employees working in the sector, where the aim was to ask employees about their career attitudes with the basis of 566 responses. The second part of the research was given by a series of interviews, in which we conducted in-depth interviews with 4 services centers with a total of 15 people on the implementation and effects of automation technologies.

Employees in BSCs

On the Hungarian labor market, there is a general trend of increasing competition for a valuable workforce. Although the ratio of unemployed people differs amongst the different parts of Hungary, based on the 2019 data, it is 3.6% on the national average. The social mobility trends of recent years have had a serious impact on the Hungarian labor market, and due to migration to the rest of the world, the Hungarian labor market reserve has decreased significantly, and those who stay in Hungary today feel less risky about changing jobs in case of dissatisfaction (HCSO, 2019).

Screening of the right competencies during the recruitment and retaining excellent talents has become increasingly important. As a result, the development of an employer brand has become a key program in recent years in the Hungarian business services market and is likely to continue to grow in the coming years. Recognition and development of loyal and productive workers have been an important element so far, but now the development of employee experience, implementing of flexible work arrangements e.g. flexible hours, working from home/teleworking, part-time working, and the introduction of a 4-day working week is becoming more popular (Nagy-Stellini, 2018),

In the Hungarian business service centers, the average attrition of the workforce is almost 20%, which is higher than in other sectors. And for some em-

ployers, you can observe even higher than 40% (Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018; Nagy-Stellini, 2018).

The primary reason for this is that more than 50% of the work in the business services centers is still transactional today, so for the graduated labor with junior positions, the firstly interesting job can quickly become monotonous, and the young workforce aspiring for promotion and development changes company. But it is also a problem that the services centers used to recruit people to positions that were completely different from their diploma mainly on the basis of their foreign language skills for a long time. It also resulted in a high attrition rate. Selection is now much more conscious, leading to a decline in attrition rates in recent years. But it is similarly important for the understanding of high attrition rate, that several employees change company because of flat organizations. Employees often switch companies after a few years for a higher position or better income offer. But a significant factor of attrition is that some of the employees work part-time besides the university and many of them change sector after graduation (SSC Recruitment, 2010).

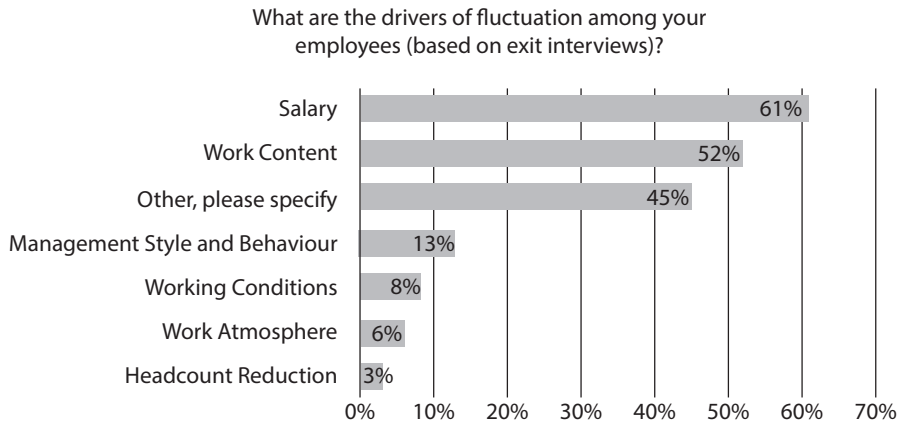


Figure 2. The most significant drivers of fluctuation of headcount

Source: Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018.

There has been no change in the core competencies for employment in the business service sector for years. The most important viewpoint is the customer-oriented approach, but the ability for teamwork, good problem solving and communication skills, management skills, stress-tolerance, flexibility, endurance, and result orientation are equally important. But foreign language skills and administrative skills, and the use of IT systems can also be considered as a basis (Kertész, 2011; Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018). There is,

however, a change in the field of competencies. On the one hand, the monotony tolerance is becoming less and more important because these tasks are either moved to other locations or automated, and new professional competence needs such as data analysis, data visualization, automation, programming, agile, and design thinking knowledge have appeared.

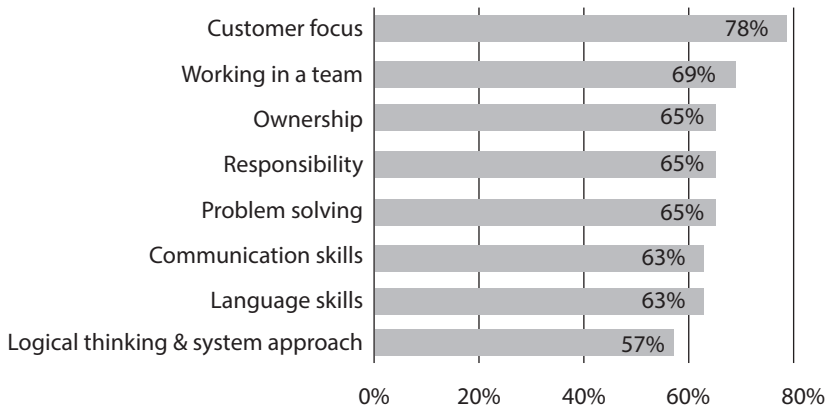


Figure 3. The most significant skills and competence in recruiting for BSCs

Source: Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018.

The average age of the workforce employed in service centers was nearly 32 years in 2018 (Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018), but there is a center where it is only 23 years. With the maturity of the sector, this number is likely to grow further, but it is still one of the youngest employer segments in the economy, which continues to be attractive to many when looking for work. Of course, this low average age also has a disadvantage, as the young workforce has less experience, which, with the complexity of the service activities of the sector, and the shift of service centers towards higher value-added activities, can also pose a problem for further growth. Therefore, it is likely that in the future it will be key for the sector to focus on retaining labor and invest more in this area.

The service centers in Hungary mainly recruit labor for the field of finance-accounting, human resources, and ITC. High competition for the fresh workers with speaking foreign languages and have international work experience coming for these areas, has emerged among service companies. Indeed, this competition is not only in this industry, as employers in other sectors and industries are struggling for the same workforce.

75% of the employees of the Hungarian service centers are highly qualified, university graduates, and are highly talented in several foreign languages.

Opening to secondary education has also begun in Hungary in order to find a secondary workforce for jobs that several times do not require a university degree, but their foreign language skills are typically not strong enough. Even a high proportion of non-graduates working in the sector are primarily part-time employees, besides the university studies. This ratio has been so high for a long time because at least two foreign language skills are strengthened only at the university to get a job in the business services sector. Today, however, it is often not only the language but also the complexity and quality of the work that requires it, as there are many service centers where highly qualified professionals are needed, for example in the field of engineering or IT services. Therefore, in the global market of business services, Hungary's competitiveness does not necessarily depend on the labor arbitrage, but rather on the knowledge and skills of the available workforce, which is capable of doing higher value-added jobs (Mártonffy, 2010; Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018).

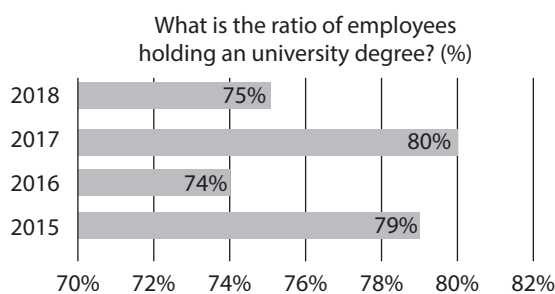


Figure 4. The ratio of university graduated in BSCs

Source: Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018.

Despite the new wave of digitalization and automation, it is still true that the sector as a whole has a high level of intellectual work intensity and generally ranges from 40% to 60% of staff payments in proportion to total costs but may even exceed this in some cases (Palócz et al., 2004). That is, there is still a high demand for the human workforce in the sector, which makes it particularly difficult to progress or keep up when there is such wage inflation in the Hungarian economy and a general lack of labor.

Service centers typically provide a higher than Hungarian average starting salary. With a good knowledge of two foreign languages, starting salary is an average of 1.100 EUR in gross (depending of course on the area and location of the center), which can be 1.600–1.800 EUR in gross in a few years, and even higher in higher positions. A manager typically earns between 2.500 and 4.000 EUR in gross and a center manager around 6.000 EUR on average. How-

ever, of course, there is a high dispersion of salaries per service area. It seems to be the highest level for financial accounting, IT and procurement. Thanks to these high wages, business services centers are quite popular among career starters, especially for those working beside the university studies, as these centers provide an international working environment and good financial package. It is also important for the young workforce to be able to work in flexible working hours and part-time, even in the afternoon in this centers, so they can continue and finance their higher education expenses from their work (Horváth, 2018).

It is still true that significant salary benefits can be achieved with a good knowledge of rare foreign languages, even in early-stage positions. For a few years, the Netherlands was the hit, which is still a highly sought-after foreign language, but Polish, Czech, Chinese, Arabic or Hebrew are also very demanding. There is not so high demand for these like the English, German, French, Italian, Spanish, but those who are looking for these, pay well for the employees (Takács, 2009; Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018). With a rare Scandinavian language, a freshly graduate can start with 1.000–1.100 EUR in a gross and 1.300–1.500 EUR in a gross with a few years of experience (Nagy-Stellini, 2018).

Paying depends mostly on different foreign language skills, professional qualifications, and experience. If you have a degree in economics or IT and may have relevant experience, then with knowledge of two foreign languages could earn well. In addition, there had been a big chance for quick promotion in the business services centers a long time because there were a lot of new centers and new positions within the existing centers as well, and due to the high attrition rates those who stayed in the company for years, could go up from the junior level to a leader position. It means a doubling in salary and in a few more years again, could become a senior manager that means a salary raising again. It is a bit slower today because market growth has slowed down, fewer new centers open nowadays and they are geographically much more differentiated, located often in rural locations, therefore a lot of employees change company (job-hopping phenomenon) to have a higher levels position.

In addition to favorable payments, it may also be attractive for young people that business service centers rely heavily on new generation (Y, Z generations) needs. This is especially important because members of the Y generation are already present in service centers with a large number and within a short period of time the Z generation will reach a significant proportion. Therefore, it is particularly important for companies to pay attention to the needs of the new generations so they can count on their loyalty in the long run, which can be a serious success factor (Deloitte, 2018). Such an incentive is that service companies work

in an office that provides a youthful working environment (relax rooms, dining rooms, fitness rooms, teleworking opportunity), but flexible forms of work, different forms of benefits provide attractive conditions for new generations.

On average, the proportion of foreign workers in service centers is 16%, which has increased steadily in recent years. Today, there is a center with nearly 2,000 people, where more than half of employees are foreign (Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018). This also creates an international atmosphere at the workplace, therefore many workers remain in Hungary instead of looking for work abroad, as they could often work in an international environment as if they were abroad. In addition, the business service sector is one of the exceptions in the Hungarian economy, where foreigners prefer to employ, which is not typical for the whole country (Nagy-Stellini, 2018).

14 of the Hungarian service centers operated with more than 1,000 employees in 2018, but one in four was over 500 and another 15% were about 400. However, these centers, despite the rural expansion of recent years, operated mainly in Budapest. Nearly 80% of employees in the sector are still in Budapest (Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018).

Depending on the labor demand, centers often do not carry out the recruitment process themselves, as occasionally there are quantified headcount needs (up to hundreds of employees at the same time) and quality parameters (dozens of different languages) that are not manageable by the HR department of the centers. Therefore, most companies employ HR consultancy firms or at least share the task between their own internal HR team and market service providers. Due to the high numbers, they typically work with several service providers at the same time to ensure the right supply. The shrinking labor market continued to shift towards the use of HR service providers, as the increasing complexity of the task requires more and more time and money to find the right workforce (Nagy-Stellini, 2018).

The recruitment of a business services center shows a diverse picture. Some services center primarily employ career starters with relatively low wages, typically fluctuating in these places after a few years. There are centers that use only a very small number of career starters, but rather seek and pay for more experienced workers. In many cases, they are benefiting from the job-hopping phenomenon. And there are centers that are looking for highly qualified and often educated (e.g. with Ph.D.) staff because the nature and added value of the work require this.

While in the case of a formerly established SSC, even the majority of the management consisted of foreign expatriates, with the maturing of the Hungarian market, more and more Hungarian candidates with appropriate expe-

rience are becoming leaders. While many years ago, in many places, the top leader remained foreign, even though most of the management around him consisted of Hungarians, however in 2018, only 26% of the managers of the business services centers operating in the Hungarian business service sector were foreign. This is mainly due to the fact that during the 20 years of operation of the business service sector, there has already been senior management that has the trust of the top management of the parent companies.

Basically, the sector's employees are now more conscious of the sector, on one hand, they have much more prior knowledge of the companies operating here, the characteristics of the work, which is due to the maturity of the sector, as 48% of the Hungarian centers are more than 11 years old. On the other hand, the companies use employer branding consciously, which has been very intense over the last 5 years, thirdly, by a more active relationship between companies and educational institutions, which is why students meet the sector already in higher education (Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018).

Robotization in BSCs

The steady rise in labor costs puts increasing pressure on regional and thus Hungarian business service centers (Portfolio, 2016). These centers are primarily viable through cost savings. Cost savings should be almost continuous, as a result of constant improvement and simplification of processes. Many centers have annual performance targets to increase their efficiency, which could not perform only with cost reduction, but retaining the same level of cost while doing new activities. In business service centers, the service processes are constantly on the move. On the one hand, the service portfolio is typically expanding, and on the other hand, it is also exchanged. This usually means relocating lower value-added activities at a cheaper location and replacing them with higher added value.

If labor costs rise and they decide to take on new services, there is a double pressure on the service centers to manage it. Automation and digitization of processes can be a very good tool for handling this.

This trend is spreading very rapidly across the economy but is particularly easy to implement in certain sectors and segments, such as the business service sector. Reasons can be traced back to the activities that make up the service processes.

Providing business services can be cost-effective by performing process improvements that simplify, speed up, and make the process run smoothly. Such

process development steps are consolidation, harmonization, and standardization of processes, which will result in a simpler, faster and better quality of the process. As a result, processes can be modularized and activities can be specialized, i.e. they can be split into smaller, interrelated and interconnected activities. These activities and process steps can be assigned to a dedicated workforce, who are almost always dealing with the same small, specialized process. However, this specialized, standard activity can be well automated with the help of software robots.

Today, the digitalization of processes in business services is high, i.e. service processes in service centers are partly or fully supported by software, although human work remains significant. In recent years, the development of automation software has made it possible to replace the human workforce with robotic solutions in many processes without major IT developments in the process environment (Willcocks, Lacity, 2016).

For the robotization of processes, it is vital to standardize the processes so that the exact process of the process should be algorithmized and the result should be predestined. Of course, human workforce is still needed for exception handling and programming of robots, but software robots are now the most appropriate choice for performing a repetitive and large number of transactions occurring in standard processes (Marciniak, 2017).

The fact that this is not the case in the sector or, if so, the much slower than expected would be called the “SSC paradox” by the advisory sector (Horváth, 2018). This means that while increasing automation requires less manpower for service processes, the remaining workforce needs to be better qualified but it is not enough in Hungary or in the region. For the higher-skilled workforce, it is easy to find a job on the Hungarian labor market, and on the other hand, it is often that they not prefer the world of business services. But it is also increasingly characteristic that more complex features provide more development opportunities for employees, but with the increased demands of employees, it is becoming increasingly difficult to retain and increase loyalty to the company (Nagy-Stellini, 2018). This, in turn, greatly slows down the expansion of automation and robotization in the business service sector and thus further efficiency gains. However, this slowdown has dangerous consequences. It may threaten the competitiveness of the Hungarian business service sector, as if these labor conditions are better in other countries in the region or in other geographic locations worldwide, these fundamentally high value-added activities will be relocated and the service segment that has been growing for one and a half decades may stop or it can even go down.

What is the reason why the target of a higher qualified workforce is not necessarily the business service sector, according to Horváth (2018), that the demand for creative, problem-solving, adaptive professionals is increasing in all sectors, but the business service sector remains it is mainly characterized by a formalized, standardized operation, which is not attractive to many employees even if the sector often offers very well paid jobs (Horváth, 2018).

There are several levels of automation and one of the most popular today is Robotic Process Automation (RPA), which does not require more advanced training (Marciniak, Berend, 2017). That's why business workers can also be trained in the use and programming of software robots, which can help business operators to move forward in process automation without compromising workforce performance and to achieve efficiency gains. This is especially important because the business service centers' activities are constantly changing, migratory and transit projects are common in different areas, i.e. they are often not just moving (coming to or from the center), but also developing and transforming them during the transfer (Marciniak, 2016).

Resistance and expectations

In recent years, there have been many types of research on how the automation of intellectual activities transforms the labor market. Most of these research results suggest that much of the activity can be automated today, and with the advancement of technology this potential will continue to grow (Marciniak, 2017).

While it is a global phenomenon that the share of knowledge-based service processes is increasing, even though transactional activities are always dominant, their proportion has doubled or tripled since 2013, and the proportion of service centers operating in at least three functional areas is now more than 50%, which is more complex and end-to-end. This has resulted in a high-quality workforce, while robotic projects have started to rise significantly (Hogan et al., 2017; Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018).

Automated activities and processes also significantly transform the workforce needs of companies. In other areas than before, there will be a need for a different quantity and quality of the workforce. This, in turn, involves the disappearance of certain works, which is a particularly sensitive issue for employees.

One of the initial hypotheses of the research was that as a result of initial automation projects, organizational resistance and fears related to automation

can now be seen well in the business service sector. Another such hypothesis is that as a result of automation projects, service centers are able to provide a solution to the lack of labor in the Hungarian labor market.

Interestingly, research has clearly pointed out that automation and robotization in the Hungarian business service market do not cause more serious organizational resistance and no strong fear of new technologies in employees.

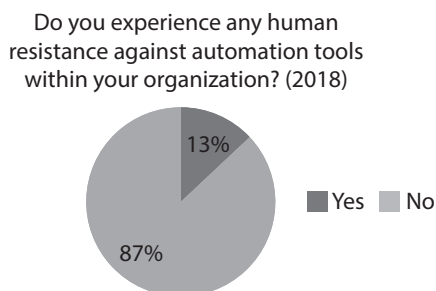


Figure 5. The ratio of the human resistance against automation in Hungarian BSCs

Source: Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018.

This is also surprising because almost every implementation of a new IT system has less or more resistance in the organization, but especially against solutions that have a redistribution of jobs can be serious resistance. Examining the causes, it is striking that automation projects did not cause any downsizing at companies, but rather relocations, i.e. new tasks for those whose work was replaced by a software robot.

The reason for this is complex, but there are two major trends behind it. The first is that in the Hungarian business service sector, as well as in the other countries of Central and Eastern Europe, there are many thousands of workers missing from the sector. Therefore, automation can handle the growth of companies or the replacement of labor leaving at least because of fluctuation. Another similarly strong trend is the expansion of service centers towards new, higher-value-added activities, which necessitate the use of more skilled workers in these areas because robotization is not yet solved here. Automation also helps with this, as there is already a highly qualified workforce in service centers, which is largely capable of taking on new knowledge-intensive service activities, with software robots performing less knowledge-intensive.

In addition to avoiding job cuts, it is perhaps at least as important that software robots in the business service sector are primarily responsible for the lowest value-added, transactional work that is also the least favored for the workforce. Relocations typically took place in a more complex, higher-value-

added, human-decision-making activity, resulting in a more favorable situation for employees, a higher level of satisfaction than their previous work on automation.

Employers' survey shows that a total of 13% of service center managers have experienced some resistance to new technologies in the organization, which in many cases was more likely to be related to IT deployment.

When asked by employees, only 2% of employees see that their work will be taken by a robot, the majority expects no software to trigger their work or only partially. The lack of technology is proven by the fact that 8% of them do not know what to expect in the future with the growth of software robots.

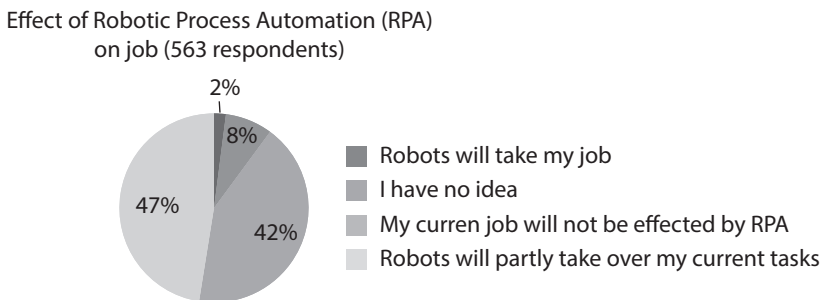


Figure 6. Employee expectations with automation in Hungarian BSCs

Source: Drótos, Marciniak, Ránki-Kovács, 2018.

It is important, therefore, that organizational resistance or fear does not cause the slow spread of automation technologies, but rather that the automation projects are capital intensive and that the management of the centers cuts into large-scale transformations if they have the authority and the financial framework to do so. In the meantime, pilot projects will mainly run with less or fewer results.

Conclusion

Automation is a particularly prominent trend in the business service sector because everything from the process and activity side is given to the successful implementation. Through automation, service centers can further increase their efficiency, improve their quality, and transform the composition of their workflows, thus providing higher value to users. This trend of automation has many effects today and will be in the near future for employee satisfaction and thus for fluctuation indicators.

The business service sector is an excellent area to test the organizational effects of automation technologies, as activities in service centers are always in line with the requirements for automation or can be easily matched.

The research states that a remarkable proportion of employees in the business services sector has no idea about the effects of automation and robotization, so they are not prepared for the change. It is a very important task for universities and companies as well.

Due to labor shortages and the expansion of the vertical and horizontal portfolio of the sector, automation does not cause greater resistance or fear among employees, which demonstrates the relative protection of intellectual workers against physical workers. It seems that the time spent on learning, training, and energy, with the advent of automation, gives priority to intellectual workers, or at least they have to face smaller risks. It also contributes to employee satisfaction, which means that everyone seems to win with it.

Acknowledgement:

This research was supported by the project no. EFOP-3.6.2-16-2017-00007, titled Aspects on the development of intelligent, sustainable and inclusive society: social, technological, innovation networks in employment and digital economy. The project has been supported by the European Union, co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

References

- Deloitte (2018), *2018 Deloitte Millennial Survey – Millennials disappointed in business unprepared for Industry 4.0*, Deloitte, New York.
- Drótos G., Marciniak R., Ránki-Kovács R. (2018), *Business Services Hungary – 360 view about the Hungarian Business Services Market*, HOA & HIPA, Budapest.
- Eco-Vista (2017), *Magyarországi hiányszakmák és a gazdasági növekedés (2017)*, Eco-Vista Kft., Budapest.
- Edward D.H., Katherine L. (2017), *Humility Is the New Smart: Rethinking Human Excellence in the Smart Machine Age*, Berrett-Koehler Publisher Inc., Oakland.
- HCSO (2019), *Unemployment rate in 2019*, Hungarian Central Statistical Office (HCSO), Budapest.
- Hogan S., Tilgham N., Podraza B., Chavarria F., Zanker P., Prangnell N. (2017), *Global Shared Services 2019 Survey Report*, Deloitte, Atlanta.
- Hornok C., Koren M. (2016), *Magyarország Európa legsikeresebb összeszerelő üzeme?*, https://index.hu/gazdasag/defacto/2016/12/28/magyarorszag_europa_legsikeresebb_osszeszerelo-uzeme/ (accessed: 28.12.2016).
- Horváth B. (2018), *Az SSC-k robotizációja*, <https://www.vg.hu/velemeny/elemzes/az-ssc-k-robotizacioja-1008562/> (accessed: 25.07.2018).

- IFR (2018), *Robots and the workplace of the future*, International Federation of Robotics, Frankfurt.
- Kotroczó M. (2017), *Rommá keresheted magad, ha az angol mellett ezt a nyelvet beszéled*, Pénzcentrum, www.penzcentrum.hu (accessed: 27.06.2017).
- Marciniak R. (2015), *Shared Services – analysis of an innovative form*, University of Miskolc, Miskolc.
- Marciniak R. (2016), *Relocation of service function as a strategic tool of corporate operation*, [in:] D.B. László (ed.), *Management Challenges in the 21st Century. Volume II*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, pp. 35–46.
- Marciniak R. (2017), *Impacts of service automation in the business service centers*, HPD, Benesov.
- Marciniak R., Berend D. (2017), *Disclosing RPA trend in the business services*, [in:] L. Berényi (ed.), *Management Challenges in the 21th Century. Volume III*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, pp. 119–132.
- Mártonffy A. (2010), *Fővárosközpontúak a szolgáltató központok*, “IT Business”, vol. 8(17), pp. 60–61.
- Nagy-Stellini T. (2018), *HAYS Salary Guide 2018*, HAYS Hungary, Budapest.
- Palócz É., Hamar J., Jutkusz L., Hárs Á., Bogó R. (2004), *Az üzleti szolgáltatások helyzete Magyarországon – a nemzetközi tendenciák és empirikus felmérések tükrében*, Kopint-Datorg Konjunktúra-, Piackutató és Számítástechnikai Rt., Budapest.
- Pavló P. (2018), *Jobb nem félni, mint megijedni*, “HVG”, 19 Juli, pp. 33–34.
- Portfolio (2016), *Az egész régióban beindult a bérnövekedés*, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/munkaugy/az-egesz-regioban-beindult-a-bernovekedes.233284.html> (accessed: 17.06.2016).
- SSC Recruitment (2010), *Az átlagnál magasabb munkaerő mozgás okai*, Exact Solution – Recruitment Agency, Budapest, <http://sscguide.hu/news.php?extend> (accessed: 20.11.2011).
- Takács G. (2009), *Állást ér a ritka nyelv ismerete*, HR Portál, Budapest, <http://www.hrportal.hu/c/allast-er-a-ritka-nyelv-ismerete-20090423.html> (accessed: 20.11.2011).
- Timmer M.P., Erumban A.A., Los B., Stehrer R., Vries G.J. de (2014), *Slicing up global value chains*, “Journal of Economic Perspectives”, vol. 28(2), pp. 99–118.
- Willcocks L.P., Lacity M.C. (2016), *Service Automation – Robots and the Future of Work*, Steve Brookes Publishing, Stratford-upon-Avon.

Устойчивость и изменчивость практик управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний

Евгения Борисович Моргунов*, Игорь Борисович Гурков**

Аннотация

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации УЧР данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы ведут УЧР, которое имеет свои особенности, значительная часть которой представляла рутину, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

Ключевые слова: промышленное производство, транснациональные корпорации, управление человеческими ресурсами

Система классификации JEL: M12 – управления персоналом

Введение

Значительная доля мирового промышленного производства создается подразделениями транснациональных корпораций. Не менее значительное место они заняли и в российской «предсанкционной» экономике. Объем производства таких предприятий составлял в 2012 г. порядка одной трети от общего объема российского производства товаров народного потребления (Гурков, Коссов, Моргунов, Саидов, 2014). Эффективное функционирование производств международных корпораций, созданных посредством покупки российских компаний или «созданных с нуля», во многом зависит от умения вживаться в окружающую среду и находить компромисс между глобальными корпоративными стандартами и локальными практиками (Гурков, Моргунов, 2014а; 2014б; Gurkov,

* Евгения Борисович Моргунов, д. психол. н. (МВШСЭН, г. Москва, РФ).

** Игорь Борисович Гурков, д.э.н. (НИУ ВШЭ, г. Москва, РФ).

Kossov, 2014). Надо иметь в виду, что мы имеем дело с организациями, одновременно и зарубежными по собственности и основным управленческим технологиями, и российскими по менталитету большинства работников. Ряд «стресс-тестов» расширения производства демонстрируют, что управление человеческими ресурсами на этих предприятиях достаточно устойчиво и расширение производства логично вписывается в существующие системы УЧР (Gurkov, Settles, 2013; Гурков, Моргунов, 2015).

Бывает и так, что международный опыт берется в качестве основы для той или иной инновации, но затем преобразовывается так, что его трудно даже узнать, а не то, что реализовать на практике (Gurkov, Filippov, 2013).

Исследования практик УЧР в российских производствах западных корпораций

Ставшее новаторским исследование (Feu, Bjorkman, 2001) выявило следующие особенности управления на российских предприятиях, находящихся в собственности ТНК:

- 1) система вознаграждения их работников основывается на хорошей базовой части заработной платы, слегка превышающей показатели соседних предприятий;
- 2) бонусы варьируют между 20 и 40% от базовой заработной платы;
- 3) имеются привлекательные дополнительные нефинансовые «бенефиты», включающие бесплатное или в значительной степени субсидируемое питание и дополнительное медицинское страхование;
- 4) значительное внимание уделяется «входной профессиональной подготовке» (повышению квалификации вновь принятых сотрудников всех уровней), а также их дальнейшему профессиональному развитию.

Восемнадцать лет спустя эти данные были в основном подтверждены. Наше исследование показало, что в 70–90% случаев, решения по большинству вопросов управления человеческими ресурсами (кадровый учет, методы набора, способы и критерии отбора, методы оценки производительности и качества труда, политика в области зарплаты, премий и дополнительных социальных благ) делегированы на местный уровень – как в случае, когда у международной корпорации в России имеется одно предприятие, так и особенно, в случае находящихся здесь у такой кор-

порации нескольких предприятий (Gurkov, Morgunov, Settles, Zelenova, 2014). Самостоятельность российских подразделений в вопросах управления человеческими ресурсами позволяет им реализовать специфический набор политик в области управления персоналом, в которых делается упор на бессрочные трудовые контакты, базовую часть заработной платы при минимальных денежных премиях и широком ассортименте дополнительных социальных льгот работникам (Gurkov, 2014a; 2014b). Нами предпринята попытка сравнить три основных элемента практик в области управления человеческими ресурсами (а именно, распространенность фиксированного компонента оплаты труда, использование денежных премий и использование социальных льгот) среди российских подразделений, различающихся по:

- 1) способам их создания (инвестиции в «чистое поле» (или в частично построенное предприятие) или в приобретенное предприятие, ранее принадлежавшее российским собственникам);
- 2) различные периоды создания предприятия как дочернего подразделения ТНК (1990–1998 – период драматических изменений в первоначально централизованной системе управления; 1999–2008 – период быстрого восстановления российской экономики и, наконец, период после 2009 года – временем экономической нестабильности и стагнации во многих секторах рынка);
- 3) «страна происхождения» материнской компании.

Заметное различие касалось разницы в социальных бенефитах – чем слабее влияние головного или регионального офиса на формы социальных бенефитов, предлагаемых работникам в России, тем выше разнообразие таких бенефитов.

Конструкты и метрики

Исследовательский опросник был создан с опорой на следующие источники. Большинство следующих конструктов, характеризующих практики УЧР:

- 1) распределение трудовых ресурсов по типам отношений с работодателем (пропорция работников с разными видами трудовых договоров – бессрочный, срочный, привлечение персонала по аутстаффингу или по гражданско-правовым договорам и т.д.);
- 2) распределение переменных компонентов заработной платы;
- 3) монетарные бенефиты у разных категорий работников.

Являются воспроизведением инструментария, базирующегося на опыте опроса российских производственных компаний в рамках международного исследования практик УЧР, проводимого в рамках CRANET (Cranfield Network of Comparative Studies in Human Resource Management). Данное исследование было запущено в 1989 г. и представляет собой опросы руководителей кадровых служб предприятий по единой анкете в разных странах. В настоящее время в состав сети CRANET входят исследователи более чем из 40 стран. Основными вопросами, входящими в анкету CRANET, помимо указанных выше, выступают:

1. Роль руководителей кадровых служб в стратегических вопросах (планирование и реализация программ развития фирмы) и в тактических вопросах (процессы отбора работников, установление и администрирование систем вознаграждения сотрудников).
2. Степень участия работников в профсоюзах.
3. Доля затрат на персонал (включая налоги и начисления на заработную плату, отчисления в различные фонды) в общих операционных издержках.
4. Гибкость использования рабочего времени (наличие сверхурочных работ, неполного рабочего дня, суммарного учета рабочего времени и т.д.).

Особенность заключается в малой роли руководителей кадровых служб и в тактических, и стратегических вопросах развития фирмы, высокой гибкости использования рабочего времени, низкой доле затрат на персонал в операционных издержках фирм, низкой доли гарантированного вознаграждения в общем объеме оплаты, редкости использования объективных оценок производительности и качества работы сотрудников. Кроме того, в ходе опроса выяснилась низкая информированность руководителей кадровых служб в вопросах экономики труда – так, более 40% опрошенных затруднились с определением доли затрат на персонал в операционных издержках фирм, хотя по другим вопросам анкеты доля «затруднившихся с ответом» не превышала 3–5% респондентов. Именно поэтому в дальнейших исследованиях, проводимых с использованием методологии, в качестве респондентов были определены не руководители кадровых служб, а директора предприятий.

Третьим источником конструкторов стали параметры положения подразделения в родительской корпорации и история его создания.

Мы выявили следующие вероятные предикторы в степени вариативности практик УЧР среди производственных подразделений:

- 1) динамика продаж в течение последних трех лет,

- 2) оценка нынешнего положения на рынке,
- 3) доля затрат на персонал в операционных расходах,
- 4) отрасль, в которой действует предприятие.

Выборка

Мы использовали доступ к исходной базе данных, включающей характеристики 56 компаний (число ответивших достигло 21% от числа разосланных опросников). Продолжая анализировать содержание базы данных, мы отобрали для дальнейшего анализа ответы руководителей 52 компаний, так как в четырех случаях ответы были получены не от руководителей предприятий, а от руководителей различных управленческих структур (региональных штаб-квартир), ответственных за бизнес определенной корпорации в России. Пропорция ответивших при этом сократилось до 20%. Отобранные предприятия можно отнести к четырем основным секторам присутствия зарубежных компаний в России – пищевая промышленность (бакалея, тара для напитков, розлив напитков, упаковка чая, кофе и т.п.); машиностроение (двигатели, запчасти, сборка автомобилей, бытовая электроника); химическая промышленность (парфюмерия, бытовая химия) и строительные материалы (стройматериалы из гипса, производство стекла, цемента, изоляционных материалов). Размеры обследованных предприятий варьировали от 12 до 4 тыс. работников со средним числом в 742 работника и медианой в 395 работников. Более 75% обследованных предприятий начали работать как часть ТНК до 2009 года. Хотя мы не имеем права раскрывать названия предприятий, мы можем сказать, что четверть из них принадлежат крупнейшим международным корпорациям, входящим в список Fortune 500, а еще половина материнских компаний – это крупные корпорации с объемами глобальных продаж от 5 миллиардов долларов и выше. Относительно выборки респондентов (директоров заводов) можно сказать, что среди них было 85% мужчин и 15% женщин. Возраст респондентов варьировал от 32 до 67 лет с медианой в 47 лет. Более 94% респондентов имеют опыт управления в подразделении зарубежной компании более 3-х лет, а у 44% респондентов этот опыт превышает 10 лет. Иначе говоря, наше исследование касалось опытных управленцев, возглавляющих российские производственные подразделения крупнейших международных корпораций. Также, помимо опроса, мы провели серию интервью с рядом руководителей российских подразделений ТНК.

Результаты

Общая организация системы УЧР в российских подразделениях ТНК Отдав должное общей напряженности оценок руководителей в отношении текущих условий ведения бизнеса, перейдем к обсуждению общей организации системы УЧР на российских предприятиях ТНК.

Первое общее условие состоит в преобладании бессрочных трудовых договоров. В данном вопросе мы получили следующие данные: в 88% фирм более 60% работников находились на постоянных (бессрочных) трудовых договорах; в 74% фирм 80% и более работников работают по постоянным трудовым договорам. В абсолютном большинстве случаев (75%) годовые (или еще более краткосрочные) договора подписаны с 5% или еще меньшим числом работников. Мы не встретили ни одного случая, в котором краткосрочные трудовые договора имелись бы более чем у 40% работников предприятия.

Постоянные трудовые договоры были формой трудовых отношений, запущенной западными компаниями сразу после их прихода в Россию. Это подтверждается тем обстоятельством, что нет статистически достоверного различия между «юными» подразделениями, образованными после 2009 года, и «взрослыми» подразделениями, созданными до 1998 года. Это означает, что такое условие было введено с самого начала или сразу после момента начала деятельности подразделений.

Распределение работников с постоянными трудовыми договорами абсолютно идентично (значимость различий 0,919) в крупных, средних и мелких компаниях и варьирует между 80 и 85% в каждой подгруппе. Пропорция работников с постоянными трудовыми договорами в различных отраслях также идентична (между 78 и 86% от общего числа работников). Мы не обнаружили среди предприятий разных отраслей статистически значимых различий по таким характеристикам как

- 1) оценка существующих условий ведения бизнеса,
- 2) доля затрат на персонал по отношению к общим операционным затратам,
- 3) инновационность подразделений (доля новых продуктов, выпущенных за последние три года).

Тем не менее, обнаружилась определенная связь доли работников с постоянными трудовыми договорами с динамикой продаж. Чем более высоким был рост продаж в 2011–2013 гг., тем большая часть работников работает на условиях бессрочных трудовых договоров.

Доминирование постоянных трудовых договоров имеет несколько преимуществ. Во-первых, они позволяют существенно изменять условия труда, например, расширять зоны, обслуживаемые рабочими, или делать обязательными программы повышения квалификации для инженеров. Срочные трудовые договора (как краткосрочные, так и среднесрочные) менее устойчивы в отношении изменения условий труда и нуждаются в дополнительных соглашениях между работником и работодателем. При постоянном трудовом договоре работник имеет только один выбор – согласиться с существенными изменениям условий труда или уволиться.

Во-вторых, прекращение постоянного трудового договора подчинено тем же регуляциям, что и прекращение срочного договора. Российский работник может расторгнуть любой тип договора в любое время без объяснения причин, письменно уведомив своего работодателя. Кроме того, российское трудовое законодательство определяет список из 12 причин, позволяющих работодателю расторгнуть как постоянный, так и срочный трудовой договор (только беременные женщины могут быть уволены по инициативе администрации в единственном случае – при ликвидации организации). У срочных договоров прибавляется еще 13-я причина для их расторжения – завершение срока действия договора. В то же время если ни одна из сторон (работодатель или работник) не заявила о прекращении срочного трудового договора и работник продолжает выполнять свои функции после истечения срока договора, срочный трудовой договор автоматически превращается в бессрочный (постоянный).

Вторая повсеместно используемая особенность в УЧР, используемая в российских подразделениях ТНК, это ежегодно выплачиваемый бонус, так называемая «тринадцатая зарплата». Этот ежегодный бонус основывается на производственных показателях работника, показателях его отдела (службы, цеха) или показателях всего предприятия. Такого рода бонус практикуется в 71% предприятий на регулярной основе. В 39% опрошенных предприятий сумма всех трех типов бонусов (индивидуального, по результатам работы подразделения, по результатам работы всего предприятия) выплачивается в конце года. Даже компании со снижающимися или стагнирующими объемами продаж продолжают выплачивать ежегодные бонусы своим работникам на регулярной основе.

Третий распространенный бенефит в практике УЧР в российских подразделениях ТНК состоит в дополнительном медицинском страховании. Наличие дополнительного медицинского страхования не зависит от размера компании, отрасли промышленности, продолжитель-

ности работы подразделения на рынке, оценки нынешней ситуации, динамики продаж, доли затрат на персонал в общих операционных затратах или от динамики продаж за последние три года. Дополнительное медицинское страхование представляет собой весьма специфический бенефит. В больших городах (особенно, в Москве или Санкт Петербурге) этот бенефит позволяет работникам получить доступ в элитные поликлиники и больницы (некоторые из которых государственные, а некоторые – частные). Однако, в малых городах, где расположено большинство из опрошенных нами предприятий, нет ни элитных частных, ни элитных государственных клиник. В этом случае дополнительное медицинское страхование не используется для проведения обычных анализов или лечения при обычных диагнозах (простуде, гриппе и т.п.), но позволяет людям из российской глубинки получить доступ к элитным клиникам и больницам в крупных городах для лечения более серьезных заболеваний или получения медицинской помощи при необходимости длительной госпитализации.

Четвертым распространенным бенефитом, характерным для практики УЧР в российских подразделениях ТНК, является бесплатное или субсидируемое питание в заводских столовых. О его отсутствии сообщают лишь 17% из опрошенных компаний. В то же время оно присутствует в 80% опрошенных нами компаний. Предложение бесплатного (горячего и состоящего их трех блюд питания) посреди рабочего дня также не связано с размером предприятия, отраслью производства, длительностью существования подразделения, оценкой нынешней ситуации, динамикой продаж и долей затрат на персонал в операционных издержках, а также с темпами обновления продукции в последние три года. Качество и разнообразие блюд в заводской столовой стало причиной гордости многих российских предприятий, находящихся в зарубежной собственности, в особенности, тех из них, которые находятся в малых городах или в удалении от жилых кварталов. Вместимость столовых также важна. Обычно заводские столовые вмещают всю смену. Поскольку перерыв на обед обычно длится один час, столовая превращается в место, где работники из разных цехов могут успешно пообщаться в неформальной обстановке. Особых помещений для питания руководителей обычно не предусмотрено, и принято, что они обедают вместе с подчиненными. Это обстоятельство позволяет руководству стать доступнее для подчиненных. Поэтому не удивительно, что в 100% компаний, в которых руководители оценивают организационный климат как «дружеский», где приятно работать и где руководитель воспринимается

как «отец родной», бесплатное питание предлагается всем работникам. В то же время, в компаниях с «климатом развития» (динамичных и креативных местах для работы, в которых начальники воспринимаются как требовательные и зачастую суровые руководители, наделенные умением действовать в сложных обстоятельствах), бесплатное или субсидируемое питание предлагается всем работникам только в 50% случаев.

Кроме того, в 65% случаев на обследованных нами предприятиях работникам предоставляется бесплатный транспорт до места работы. Однако, как работники, так и руководители не воспринимают это как социальный бенефит, а, скорее, как необходимость обеспечить проезд до работы на объекты, находящиеся вдали от любого жилья. Стоит заметить, что пригородное транспортное сообщение далеко не везде находится на должном уровне, и местные администрации не спешат организовать движение общественного транспорта в направлении даже крупных вновь построенных предприятий.

88% представителей обследованных компаний сообщили нам, что вновь открываемые вакансии закрываются быстро, а представители двух компаний с гордостью заметили, что у них наблюдается «длинная очередь из кандидатов на вакансии». Иногда, однако, набор стандартных процедур УЧР, предлагаемых российскими подразделениями ТНК, может вызывать обратную реакцию. Так, директор одного из таких предприятий в интервью рассказал о ситуации при открытии нового производственного филиала фирмы в другом регионе. Фирма разместила в местной прессе объявление о приеме работников, сопровождавшееся перечислением всех описанных выше условий труда («белая зарплата», регулярное повышение квалификации за счет фирмы, квартальные и годовые премии, горячие обеды для всех сотрудников, обеспечение доставки до места работы). В течение месяца не было ни одного звонка в ответ на это объявление. Оказалось, что потенциальные кандидаты на вакансии просто не поверили в то, что подобные рабочие места являются реальностью.

Переменные составляющие системы УЧР в российских подразделениях ТНК

Если опираться на представленные выше факты, можно представить себе, что система УЧР, сложившаяся в настоящее время в российских дочерних фирмах западных ТНК, являет собой единообразную систему

стандартов и сложившихся практик. Тем не менее, первое важное различие состоит в разнообразии бонусов, предназначенных для так менеджеров, специалистов и рабочих. Средний процент суммарных бонусов (месячных, квартальных и годовых) составляет 27% от объема годового вознаграждения у менеджеров, 25% у специалистов и 27% у рабочих, а медианы равны 15% у менеджеров, 12% у специалистов и 12% у рабочих. Мы провели статистический анализ данных с помощью ANOVA для выделения факторов, обладающих статистически значимым влиянием на размер бонусов. Выяснилось, что в компаниях, где затраты на персонал составляют менее 10% операционных затрат, менеджеры получают более весомые ежегодные бонусы, составляющие 45% по отношению к их годичному окладу. На трудоемких производствах, где затраты на персонал превышают 30% операционных затрат, ежегодные бонусы менеджеров составляют 10% от их ежегодных окладов.

Второе важное различие в практиках УЧР в российских подразделениях ТНК относится к весьма специфическому социальному бенефиту – дополнительному медицинскому страхованию для членов семей работников. Этот бенефит воспринимается в России как относящийся к категории «люкс» и расценивается как признание высокой значимости работников для их работодателей.

Дискуссия

Мы представили обзор практик УЧР в российских производственных подразделениях ТНК накануне экономического шторма – резкого обесценения рубля и обмена санкциями между Западом и Россией. Ключевой вопрос состоит в том, насколько существующие повсеместные и специфические практики УЧР смогут помочь или помешать российским подразделениям ТНК в их адаптации к новым экономическим реалиям.

Мы выделили здесь четыре важных обстоятельства.

Первое. Одной из особенностей современного производства является его нацеленность на поиск дополнительных источников повышения эффективности, включающих регулярное обновление технологий. Обычно, задача удержать уровень производства, опираясь на меньшие издержки, должна вести к снижению численности персонала. Подобная практика не может не вести к росту психологической напряженности среди работников и тревожности по поводу личных перспектив каждого из работающих на производстве специалистов. Даже в более спокойные времена

работники пытаются постоянно держать в поле своего внимания тенденции рынка труда и могут быть обеспокоены любыми негативными трендами в этой сфере. Кроме того, лояльность работников собственному предприятию недостаточно высока и они с тревогой, а не с оптимизмом, могут встречать любые технологические инновации. Постоянные трудовые контракты, гарантирующие работнику, относительно высокий уровень защищенности, вносят свою долю психологического благополучия в эту достаточно напряженную сферу взаимоотношений работников и работодателей.

Второе обстоятельство связано со значительной распространенностью в российских подразделениях международных компаний различных социальных бенефитов. Как правило, их стоимость для подразделения относительно невелика по сравнению с сопоставимыми финансовыми компенсациями. В то же время они призваны красноречиво свидетельствовать о значимости для предприятия каждого из его работников, вызывать чувство их сопричастности к делам всей компании. Многие из них создаются самими подразделениями и их службами и в достаточной степени компенсируют дополнительные усилия, прикладываемые работниками при освоении новых технологий.

Третье обстоятельство связано с относительной независимостью набора управленческих практик в области УЧР и проблемой осознанного изменения на предприятии организационного климата. При содержательном анализе тенденции к изменению типов организационного климата, наблюдающейся в условиях ужесточения внешних по отношению к предприятию обстоятельств, основной набор практик управления HRM может оставаться относительно неизменным.

Наконец, четвертое обстоятельство можно считать прямым следствием принадлежности каждого из российских подразделений к какой-либо международной компании. Существование международной компании зачастую явление более длительное и устойчивое, чем круговерть российских экономических эволюций.

Литература

- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. (2014а), Российский работник на зарубежном предприятии: опыт Подмосковья, «Управление персоналом», № 9, с. 47–54.
- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. (2014б), Как живете-можете российские иностранные компании, «Управление персоналом», № 21, с. 43–50.

- Гурков И.Б., Моргунов Е.Б. (2015), *Переезд производства. Момент истины, или Как работникам был предоставлен почти целый год, чтобы определиться со своим решением о переезде производства*, «Управление персоналом», № 12(328), с. 37–46.
- Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б. (2014), *Российские обрабатывающие производства зарубежных корпораций: глобальные управленческие практики и воздействие на местные институты: доклад к XV Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества*, Издательский дом НИУ ВШЭ, Москва.
- Fey C., Bjorkman I. (2001), *The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia*, “Journal of International Business Studies”, vol. 32(1), с. 59–75.
- Gurkov I.B. (2014a), *Human Resource Management in Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations*, Working papers by NRU Higher School of Economics, Series MAN “Management”, No. WP BRP 28/MAN/2014.
- Gurkov I.B. (2014b), *Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management*, “Post-Communist Economies”, vol. 26, no. 2, с. 220–240.
- Gurkov I.B., Filippov S. (2013), *Innovation Processes in the Russian Manufacturing Subsidiaries of Multinational Corporations: An Integrated View from Case Studies*, “Journal of East-West Business”, vol. 19(4), с. 260–290.
- Gurkov I.B., Kossov V.V. (2014), *Combining Contemporary and Soviet-Era Management Practices to Achieve Excellence at Knauf CIS*, “Global Business and Organizational Excellence”, vol. 33(6), с. 21–34.
- Gurkov I.B., Settles A. (2013), *A Dominant Archetype of the HRM System in Russian Industrial Companies in Post-Recession Times*, “The International Journal of Human Resource Management”, vol. 24(19), с. 3630–3643.
- Gurkov I.B., Morgunov E., Settles A., Zelenova O. (2014), *HRM in Russia Over a Century of Storm and Turmoil – A Tale of Unrealized Dreams*, [in:] B. Kaufman (ed.), *HRM History across the Nations*, Edward Elgar Press, Cheltenham, с. 363–386.

Human Resources – Reality and Vision in the Present Times of Digitalisation

Jiří Stýblo*

Abstract

The paper deals mainly with the influence of digitalization, electronization and automation on the development of management from the perspective of human resources and on the human resources as the most productive component of business conduct and action. It is oriented primarily to the near future – a vision which, in many cases, begins to turn into the present. Its aim is to point out radical changes in style, system and especially management methods related to working with human resources (HR).

Keywords: automation, electronization, digitalization, human factor, technologies, vision

JEL: M12 – Personnel Management

* Ing. Jiří Stýblo, CSc. – PhDr., Petržilkova 15–2583, Praha 13, Czech Republic, e-mail: jirka.styblo@seznam.cz.

Introduction

The vision of the future is a challenge for the present. There is no longer any doubt about the direction of future business development, including the work with human resources. Digitalisation¹, automation and robotization will dominate the world. Sooner or later. Quite logically, this will also significantly influence the development of human resources management (but not absolutely).

One of the fundamental changes concerns purely personnel issues. In order to execute the vision and successfully develop business and managerial plans for the human resources, it is necessary to also change the existing tools and ability to work with knowledge and skills.

The aim of paper is to search the influence of digitalization, electronization and automation on the development of management from the perspective of human resources and on the human resources as the most productive component of business conduct and action.

Management in the Period 2.0–4.0 as a challenge especially for HRM

Electronization, automation and robotization intervene with personnel processes and all of HR management and will continue to do so in an increasing manner. The existing hard tools available to HR professionals (personnel statistics data sets, records etc.) will not be sufficiently effective for working with human resources.

We can notice that HCIS (Human Capital Information System) provides a simple, but welcome information systems support. The HCIS is gradually changing (at a relatively fast pace) from administrative information base to a sophisticated tool. An example of its significant role are, for example, the processes of employee selection, recruitment and assessment.

It is almost certain that the greatest impact will have the spreading automation and robotization of processes. None of these processes will have the absolute sovereignty, but they will all be interconnected and possibly will proceed in succession.

Change, evolution or revolution

¹ Digitalisation refers to the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value producing opportunities. It is the process of moving to a digital business.

In the context of this vision, it is necessary to mention the virtual reality that brings a revolution that can be compared to the robotization in the era of electronization and automation.

Electronization and the subsequent processes transform companies and their business. For the 2.0.–4.0. period it will be absolutely necessary to search for, find and particularly to educate people with the required profile. People with the desired skills who are always able to learn and adapt to the new conditions will have an increasingly high price in the labour market and will also find it easier to find a suitable job.

Is virtual reality a real revolution? The emerging technologies, which are sometimes exaggeratedly (and perhaps mistakenly) all grouped into one category, will change the business environment (especially in the industrial sphere).

At present, when most information is passed through electronic media, there is an increasing justified demand for forwarding valid information to employees. Industry plays a dominant role in this. Personnel portals such as DATACENTRUM serve as good example of this practice. This personal portal can be flexibly modified on the basis of specific requirements of the company (user) and offers a suitable solution (customer friendly).

Individual personnel processes are executed by users through, so called, sign post, which allows a variety of configurations. Personnel practice especially welcomes various employee related modules (work shifts, dates of events, employee benefits usage, etc.)

The virtual reality, emerging technologies (4.0 industry) thus significantly, almost revolutionarily, changes the work environment and most importantly, employee relations.

The challenge this revolution poses for HR management is simple – if the company wishes to keep a competitive edge it must change the way it caters to its employees and customers alike. Processes will have to be centralised and transferred to special customer care and business service centres. New jobs (and professions), such as e-shop design and management specialist, virtual environment designer, virtual market tester etc. will emerge.

Imminent robotization

IT trends in HR management will emerge the first. There is a strong pressure (and it will get stronger) on the self-servicing of employees (e.g. Walker, 2013; Krytinář, 2018).

Over the past few years, there has been an increasing demand for the self-service of human resources. This involves engaging (or even inclusion) of people in the various personnel processes while assigning special roles to them.

It seems that so called self-service web applications are the ideal tools for creating a connection between employees and their employer's personnel policy. The benefits of this will differ for each category of employees. The basic benefits are:

- 1) the employee gets, thanks to the web portal, an overview of personal data which are important for him/her (holidays, business trips, remuneration claims, social benefits, but also self-assessment);
- 2) the manager can quickly access 'agile' data about his/her subordinate employees (holiday approval, wages and their variable components, etc.);
- 3) HR professionals can, thanks to the portal, clearly define individual job positions, plan development activities, plan, manage and overview recruitment and adaptation processes etc.;
- 4) top management gets graphic reports, information on fluctuation, vacant positions, remuneration, career growth planning etc.

What trends does robotization show as one of the key elements of the new era? HR work cannot be based on flat or simplified schemes. The solution of personnel processes using new elements of electronization as well as robotization can be outlined as follows (according to the 'current gurus' dealing with this issue):

- 1) HR workflow algorithms – will they continue to be 'natural schemes'? (e.g. A. Moreno, Great Britain);
- 2) the focus on personnel work is expected to grow exponentially (C. Munteanu, World Globalist);
- 3) robotization is not a mere process of substituting human with a machine, on the contrary, it will require a multidisciplinary knowledge and understanding of new role of the HRM (S. Grande, AMROP team, Belgium).

With regards to validity of these phenomena, the basic thesis is: robotization and digitalization will not replace man in the work process. The assumptions and challenges offer examples and experience of several major companies.

One of the consequences of robotization is, according the findings of various companies (ABB and others) the following set of requirements:

- 1) digital literacy;
- 2) ability to rapidly adapt to change;
- 3) critical thinking;
- 4) the ability of learn.

The following requirements emerge for the HR specialists and managers:

- 1) blending of roles (enrichment and workspace extension);
- 2) constructive approach to changes;
- 3) the ability to anticipate impacts;

4) securing sufficient number of qualified employees.

Another company (Siemens) prefers the following priorities:

- 1) 'mega' connectivity (top class connectivity of people and teams);
- 2) preference of virtual job positions;
- 3) multigeneration personnel policy;
- 4) inclusive and ethnic diversification.

A thorough analysis precedes all these processes.

At present and especially in the future, it is not possible to avoid virtual or augmented reality and its impact on HR work.

The first step to any consideration of virtual reality (and thus also robotization) should be analysis of existing human resources.

For many managers, this is a new concept before the 'enthusiastic' deployment of virtual technology means and tools. First it is necessary to understand and explore the causes of behaviour and motives of various employee groups, especially at the behavioural (personal) level. Nowadays it is possible to work with, so-called, big data. In HR, these are data on recruitment, selection and acquisition of staff.

The following example illustrates how to build and develop a general procedure for robotization (ideas applicable under various conditions in the organizations). Steps of this procedure create the foundation for the implementation of automatized set of information about human resources:

- 1) compile an inventory of existing employee data;
- 2) question employees about the factors that influence their performance (from low to high);
- 3) analysis of the relationship between employee relations and employee performance;
- 4) verification of data and of their quality;
- 5) formulation of suggestions of suitable probable solutions for possible data processing followed by their actual automatic and later robotized data and information processing;
- 6) measure gradual changes in the system of people work through obtained analyses and attempt to estimate future effects through the results achieved by the system, especially in terms of the internal customer satisfaction – employee satisfaction and also the effectiveness of HR department and its employees.

Importance of future

There is a clear tendency to be observed in the HRM: there is an increasing pressure on self-service of employees and their real involvement in personnel processes.

In practice, this means primarily the implementation of personnel portals. Why? Practical experience recommends it.

The main reason seems to be the fact, that a portal can be used by all employees, although 'in the end' the benefits can differ for each group of employees. The following example shows how realistic it is to identify these differentiations:

- 1) the employee gets an overview of his/her personal data (change of personal data, application for social contributions, holiday entitlements, etc.);
- 2) HR specialist can clearly define job positions, plan development activities etc.;
- 3) HR specialist can easily create highly reliable graphic reports, e.g. on fluctuation, change of job positions etc.

Essential comparison of role in HR system can be outlined as follows:

- 1) the present role of HR: HR staff and HR departments play a major role in helping and supporting managers and their employees on their path to change their way of thinking, implement digital management, new work organization and change management;
- 2) the future role of HR: HR departments and staff must be able to transform employees' expectations into new digital platforms and applications to improve the quality of HR services (according HRIS Information Systems in a Nutshell, HR forum 2018).

Who cares for the customer? We easily identify webpages of companies such as AMAZON, eBay and other successful market players. Digital age HR departments must have a clear vision, strategy and long-term holistic view of employees' roles and positions as well as the acquisition of talented employees. Total 'networking' and integration of production and support systems can be successfully executed only with the help of knowledge, which is part of the system and is thoroughly communicated in all directions. A new 'industrial society' thus assigns great and irreplaceable importance to knowledge and skills of people. Only after that can the artificial intelligence come.

Key visions, skills and practical notes

Who among the employees has a high chance to succeed? The notional equation of 'qualification' applies:

soft skills + technical skills + digital knowledge.

The problem is that we lack some fundamental knowledge about some of these phenomena. For example: we are not consistent in the ‘topography’ of new job positions or in planning the number of employees. Neither are we consistent in predicting some, so called, personnel paradoxes. One of the basic estimates, according to calculations made by HR companies (not only in the Czech Republic) is that the number of employees in the next 2–5 years will not decrease due to automation but it will actually increase.

Is this a paradox or is this logic? The global impact of digitalization as a phenomenon of the present age ‘favours’ those jobseekers who possess the required set of skills. According to an unpublished report Reputation Leaders only 10% of employers expect the number of employees to be reduced due to automation.

For many companies, especially manufacturers, it seems questionable whether robots take over tasks rather than jobs. It is a fundamental transfer of skills and this is a fundamental problem of future HRM.

The logical phenomenon of the present development is that companies invest primarily in digital technology and most in IT. However, this fact is a warning sign for the HR managers, because the companies do not invest in adequate skills and knowledge of the people, who will create these sophisticated systems. Studies from a global company show that Czech labour market is likely to face the greatest increase and decrease in the following categories of sectors (industries etc.). For example:

- 1) administrative and office positions – decrease by 16% of employees, increase by 9%;
- 2) manufacturing – decrease by 19%, increase by 24%;
- 3) human resources – surprisingly balanced – down 5%, up 5%;
- 4) commerce and customer care – down by 9%, up by 15%;
- 5) finance and accounting – decrease by 7%, increase by 7%;
- 6) IT – decrease by 5%, increase by 14%.

Key visions in the Personnel Autonomous Systems stand for: setting global goals; local action, learning from one’s own experience; acting without immediate human participation (using algorithmic systems).

Key skills (very probable, almost certain) for HR professionals in the period we expect to come are mostly the following soft skills (solution is not in robots but in people): schematically – mainly for the HR area – according to respondents’ opinion and valuation:

- 1) communication (56%);
- 2) cooperation (55%);
- 3) problem solving (54%);
- 4) organisation (49%);

- 5) customer services (45%);
- 6) leadership and management (34%).

Number of surveys conducted by Czech and International companies active among the business and productive community show that the most sought-after skills are:

- 1) problem solving;
- 2) pro-client approach;
- 3) communication and cooperation (including organising skills).
- 4) Practical HR experience shows that these key skills can be acquired gradually, only rarely it is possible to learn them all at once.

HR professional should, without discussion, have excellent possession of the following skills:

- 1) influencing, persuading and negotiating;
- 2) conducting meetings and workshops;
- 3) employee relations management;
- 4) internal (and if possible and required also external) communication;
- 5) brand building of the company and personal role in it;
- 6) consulting skills;
- 7) management through competences;
- 8) change management;
- 9) leadership development;
- 10) modern ways of coaching and mentoring.

HR professionals and managers should (not just according to present demands) also have the following skills:

- 1) analysis of one's own personality;
- 2) assertiveness techniques;
- 3) presentation skills;
- 4) self-motivation and time management;
- 5) effective collaboration in team;
- 6) conflict solving;
- 7) creative thinking techniques;
- 8) innovation.

HR specialists, 'professionals' and managers should also be able to manage the following personnel processes:

- 1) role of HR in the organisation;
- 2) strategic and ongoing HR planning in the organisation;
- 3) recruitment and selection of new employees;
- 4) performance evaluation and motivation;
- 5) remuneration and benefits;

- 6) learning and development;
- 7) labour legislation;
- 8) personnel administrative;
- 9) health and safety (according to Stýblo, 2018).

Artificial Intelligence

The heading could also be: IS the artificial intelligence a solution to contemporary and future problems? What are the prerequisites for artificial intelligence?

- 1) total 'networking' and integration of production and support systems;
- 2) all information must be supported by knowledge;
- 3) communication of any two systems must be in both directions, system is communicated in both directions;
- 4) creation of virtual space in knowledge management;
- 5) paradigm of hierarchic management and flat structure;
- 6) internal digitalization (virtual 'twins');
- 7) optimization of knowledge from learning and from experience (the essence of artificial intelligence).

Strong and weak links may be between knowledge networks. The weak links are important because they allow for channelling of information and thinking about phenomena and processes. The essence of artificial intelligence is:

- 1) key visions;
- 2) autonomous systems;
- 3) semantic knowledge;
- 4) global understanding of goals;
- 5) algorithmisation of autonomous systems.

Artificial intelligence is a mystical entity that helps to solve both production and social networking issues. It assumes critical and advanced thinking. Artificial intelligence promotes significant changes in personnel and executive management, based on fundamental change of values. The basic factors are:

- 1) alienation, anonymity;
- 2) financially oriented management;
- 3) a significant increase in the role of consulting;
- 4) globally operating management;
- 5) personal involvement with company is decreasing (change of corporate culture);
- 6) production and social networks are being addressed with future in mind (not the present).

Principal phenomenon

Management shifts focus from technology to human resources and especially financial results and prosperity. It does not allow the decline in the value of human labour, the importance of crisis potential is growing and the importance of stakeholders is huge.

Fundamental question

Will artificial intelligence destroy the emotional intelligence? The simple answer will be: if managers and people realise what to do and more importantly why they should do it. Therefore, there are methods such as enneagram. It serves to analyse personality and its systematic dynamics. For example, this method answers the question of what traits are specifically suited for concrete personality and what needs to be done to develop them. Enneagram is the type of development program for managers and employees that changes people's attitudes and behaviour towards their performance (according to Munteanu, 2018).

We are entering the era of robots and artificial intelligence. What is the role of emotional intelligence in relation to the artificial intelligence? Although it seems like a paradox, research (e.g. the work of the Roman Prognostic Club, team of authors at Czech Management Association, Prague 2018) shows that the importance of emotional intelligence will not decrease (on the contrary, will it increase?) in the future.

Everyone eventually get into a moment of confrontation where one asks the question of what I am and what is my identity. In the times of social networks we stand on a crossroads where the technological development turns people into robots (in certain sense). However, if robotization takes over as many routine tasks and operations as possible, people's job content will necessarily change and there will be room for greater creativity.

There is need for new competences for the robotic work (job description for robots, management, control and cooperation with the robots). On the other hand, the importance of building social networks and activities grows to compensate for the work with robots that do not create these social ties. This means that the importance of emotional intelligence and empathy, which the robot does not have, will not decline, but on the contrary, it will grow.

Conclusion

The pace of development in digitalisation is and will continue to be both slower and dizzyingly fast (depending on where and in which geographic social areas). The opinion of the ‘three visionaries’ (B. Gates, A. Grove and S. Jobs) clearly indicates that whoever wishes to succeed in the competition, must look forward (vision), must possess the knowledge and courage, build platforms and ecosystems and most importantly, form people and companies using the key knowledge and skills of the digital age.

References

- Krytinář A. (2018), *HR forum*, 10.
Munteanu C. (2018), *People management forum*, HR forum, Praha.
Stýblo J. (2018), *Abeceda personalistiky*, ANAG, Olomouc.
Walker A.J. et al. (2013), *Moderní personální management*, Grada Publishing, Prague.

Zakończenie

Nakreślone we wprowadzeniu niniejszej publikacji cele konferencji były ambitne i wielowątkowe. Pozwoliły autorom rozdziałów odnieść się do tematu rozwoju potencjału ludzkiego w różny sposób i z wielu perspektyw. Taki zabieg wydaje się słuszny i potrzebny, ukazuje bowiem różnorodność poruszanych zagadnień, przedmiotów badawczych i zastosowanych metodyk.

Zaprezentowane w tej publikacji artykuły w pełni wpisały się w cele konferencji. Potwierdzają one istotę rozwoju potencjału ludzkiego w prezentowanych przez autorów krajach. Należy zatem raz jeszcze podkreślić ich walory, tj. przedstawione wnioski i propozycje w zakresie budowy tego potencjału.

Artykuł Williama Chambersa, dotyczący organizacji charytatywnych, podkreślił znaczenie przyciągania, zatrzymania i rozwijania potencjału ludzkiego w ramach brytyjskiej pomocy społecznej oraz konsekwencje braku profesjonalnego działania. Autor podkreślił, że brak talentów w tym obszarze zmusza menedżerów organizacji charytatywnych do zatrudniania mniej utalentowanych pracowników i wolontariuszy, a zarządzanie w tym sektorze jest ostatnim powodem wejścia kompetentnych kandydatów na tego typu rynek pracy.

Na znaczenie szczęścia w miejscu pracy, w kontekście utrzymania potencjału ludzkiego i zwiększania jego zaangażowania, wskazały Irena Bakanauskienė, Rita Bendaravičiene i Inesa Daugintaite. Badania autorek pokazały rozbieżność między oczekiwaniami a rzeczywistymi rozwiązaniami finansowego wynagradzania pracowników, podkreślając jednocześnie niewielkie możliwości rozwiązania tego problemu przez menedżerów publicznych.

Barbara Batko przedstawiła model organizacji bibliotekarzy w Wielkiej Brytanii. Jest on pewną propozycją kształcenia kompetencji informacyjnych absolwentów, którzy są odpowiedzialni za jakość produktów procesu informacyjnego sektora publicznego i non-profit.

Budowanie społeczeństwa świadomego własnych potrzeb, zgodnie z założeniami gospodarki obiegu zamkniętego, jest odpowiedzialnością i zdolnością przedsiębiorstw do przewidywania i bezpośredniego wpływu na potrzeby konsumentów. Wyniki badań Martiny Grófovej podkreśliły faworyzowanie przez klientów takich produktów, które chronią środowisko i których produkcja przyczynia się do obniżania kosztów oraz oszczędzania energii. Te preferencje konsumentów należy dalej poszerzać i rozwijać w kontekście świadomo-

ści konsumentów i ich zaangażowania w gospodarkę o obiegu zamkniętym, w której konsumenci odgrywają aktywną rolę.

Z kolei e-przedsiębiorstwa powinny dbać o sprawność funkcjonowania wszystkich procesów na każdym etapie zakupowym. Justyna Majchrzak-Lepczyk podkreśliła, że potencjał zasobów ludzkich, jakimi dysponuje firma, i związane z nim zaangażowanie, otwartość na zmiany czy chęć do rozwoju stanowią fundament konkurencyjności sklepów internetowych. Przytoczone wyniki badań wskazały na istotną rolę świadczonej przez nie obsługi.

Wyniki badań zespołu w składzie Zdenko Stacho, Katarína Stachová i Martina Grófová pokazały relatywnie niską aktywność słowackich przedsiębiorstw w sferze edukacji menedżerów w zakresie komunikacji. Podkreślono, że w wielu przypadkach pracownicy wykonawczy nie mogą pozwolić sobie na dyskusję ze swoimi przełożonymi, co stwarza bariery w komunikacji i może prowadzić do problemów w zakresie konkurencyjności społeczeństwa.

Vladimir Šulc i Petr Jedinák wskazali zarówno na znaczenie działań programisty, podejmowanych w celu zabezpieczenia przepływów informatycznych danej organizacji, jak i na etyczną stronę jego pracy.

Wyniki przeprowadzonych w węgierskim sektorze usług biznesowych badań Roberta Marciniaka pokazały, że automatyzacja ma obecnie pozytywny wpływ na wszystkich jego graczy. Z badań wynika także, że znaczna część pracowników sektora usług biznesowych nie ma dostatecznej wiedzy o skutkach automatyzacji i robotyzacji, nie są oni więc przygotowani na zmiany. Aby tę sytuację zmienić, uniwersytety i firmy powinny podjąć odpowiednie działania w tym zakresie.

Evgenij Borisovich Morgunov i Igor Borisovich Gurkov wskazali na pewne wzory zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach produkcyjnych zagranicznych korporacji działających w Rosji – są to wypracowane standardy i praktyki zżl w zakresie ochrony zatrudnienia i świadczeń socjalnych, a także szkoleń pracowniczych.

Obecnie ma miejsce proces łączenia w środowisku pracy ludzi, robotów, różnych rozwiązań cyfrowych i automatyzacji procesów pracy. Jiří Stýblo podkreślił znaczenie budowania nowych kompetencji w takim świecie pracy i zaznaczył, że nie wolno zapominać o kształceniu relacji międzyludzkich.

Zaprezentowane artykuły mogą stanowić zachętę do rozwijania poruszonych wątków przez następnych badaczy.

Conclusion

The conference goals outlined in the introduction of this publication were ambitious and multi-threaded. They allowed the authors of the chapters to address the topic of human potential development in different ways and from many perspectives. Such a procedure seems right and necessary, because it shows a variety of issues, research subjects and applied methodologies.

The articles presented in this publication were able to meet the conference objectives. They confirmed the essence of human potential development in the countries presented by the authors. The value of their importance should not be understated.

William Chambers's article on charities highlighted the importance of attracting, retaining and developing human potential as part of British social welfare, as well as the consequences of failing to do so. The author emphasized that the lack of talent in this area forces managers of charitable organizations to employ less talented employees, volunteers and managers in this sector. It is also a key reason why competent candidates do not enter this type of labor market.

The importance of happiness in the workplace, in the context of maintaining human potential and increasing employee commitment to company, was pointed out by the team of Irena Bakanauskiene, Rita Bendaravičienė and Inesa Daugintaite. The authors' research showed a discrepancy between the expectations and actual solutions of the financial reward of employees, while emphasizing the low probability of solving this problem by public sector managers in this regard.

In turn, Barbara Batko postulated a model for training communication competences based on the organization model of librarians from Great Britain. This model is a proposal for educating graduates who are responsible for the quality of information customers get in public and non-profit sectors.

Building a society aware of its own needs, in accordance with the assumptions of the circular economy, is the responsibility of enterprises to anticipate and directly influence the needs of consumers. In this regard, the results of research by Martina Grófová have highlighted the customers' favoring products that protect the environment, and their production contributes to lowering costs and saving energy. These consumer preferences should be used to fur-

ther expand and develop them in the context of consumer awareness and their commitment to a circular economy in which consumers play an active role.

On the other hand, e-enterprises should take care of the smooth functioning of all processes at every purchasing stage. Justyna Majchrzak-Lepczyk emphasizes that the potential of human resources at a company's disposal and the associated commitment and openness to changes or willingness to develop, are the foundation of their competitiveness. The quoted research results indicated an important role of service provided by online stores.

The research results of the team composed of Zdenko Stacho, Katarína Stachová and Martina Grófová showed the relatively low activity of the researched Slovak enterprises in the field of managerial education regarding communication. It was emphasized that in many cases, employees cannot afford to discuss problems with their superiors, which in turn creates barriers to communication.

Vladimir Šulc and Petr Jedinák pointed out the importance of both the programmer's actions taken to secure IT flows of a given organization and the ethical side of their work, meaning they should not sell information to competitors.

The results of Robert Marciniak's research in the Hungarian business services sector have shown that automation currently has a positive impact on all actors in this sector. Research also shows that a significant proportion of employees in the business services sector do not have sufficient knowledge about the effects of automation and robotization, so they are not prepared for the changes. To change this situation, universities and companies should take appropriate action in this regard.

Evgenij Borisovich Morgunov and Igor Borisovich Gurkov pointed to some patterns of human resource management in the production plants of foreign corporations operating in Russia. These are HR standards and practices developed in the area of employee care and social benefits, as well as employee training.

The inevitable process of connecting people, robots, various digital solutions and the automation of work processes in the work environment is currently taking place. Jiří Stýblo emphasizes the importance of building new competences in such a world of work, but it is a must not to forget about developing interpersonal relationships.

The articles presented can be an incentive for further research to be developed.

Záver

Zámery konferencie, uvedené v úvode tejto publikácie, boli ambiciózne a viacvláknové. Autorom príspevkov umožnili rôznym spôsobom a z rôznych perspektív venovať sa téme rozvoja ľudského potenciálu. Takýto postup sa javí ako správny a potrebný, pretože nastoľuje celý rad otázok, predmetov výskumu a použitých metodík.

Príspevky prezentované v tejto publikácii dokázali úspešne dosiahnuť zábery konferencie. Potvrdili podstatu rozvoja ľudského potenciálu v krajinách prezentovaných autormi. Preto by sa mali znovu zdôrazniť ich prínosy, t.j. predovšetkým závery a návrhy prezentované s úmyslom budovať tento potenciál.

Príspevok Williama Chambersa o charitatívnych organizáciách vyzdvihol dôležitosť pritiahnutia, udržania a rozvoja ľudského potenciálu ako súčasť britskej sociálnej pomoci, ako aj následky nedokonalostí tohto typu pôsobenia. Autor zdôraznil, že nedostatok talentov v tejto oblasti núti manažérov charitatívnych organizácií zamestnať v týchto inštitúciách menej talentovaných zamestnancov a dobrovoľníkov, pričom riadenie, existujúce v tomto sektore, je posledným dôvodom pre vstup kvalifikovaných kandidátov na tento typ trhu práce.

Dôležitosť šťastia na pracovisku v súvislosti s udržiavaním ľudského potenciálu a zvyšovaním jeho zapojenia zdôraznil tím pracujúci v tomto zložení: Irena Bakanauskiene, Rita Bendaravičiene a Inesa Daugintaite. Výskum autoriek ukázal rozpor medzi očakávaniami a skutočnými riešeniami finančného odmeňovania, pričom v tejto súvislosti zdôraznil malé možnosti riešenia tohto problému zo strany manažérov verejných organizácií.

Na druhej strane, Barbara Batko navrhla model tréningu informačných kompetencií založený na modeli organizácie knihovníkov z Veľkej Británie. Tento model je istým návrhom vzdelávania absolventov vysokých škôl, ktorí sú zodpovední za kvalitu informačných produktov verejného a neziskového sektora.

Budovanie spoločnosti, ktorá si uvedomuje svoje vlastné potreby, v súlade s predpokladmi uzavretého trhového hospodárstva, je zodpovednosťou a zároveň schopnosťou podnikov predvídať a priamo ovplyvňovať potreby spotrebiteľov. V tejto súvislosti výsledky výskumu Martiny Grófovej zdôraznili, že zákazníci uprednostňujú také výrobky, ktoré chránia životné prostredie,

a ich výroba prispieva k znižovaniu nákladov a úspore energie. Takéto spotrebiteľské preferencie by sa mali použiť na ich ďalšie rozšírenie a rozvoj v kontexte informovanosti spotrebiteľa a ich zapojenia do hospodárstva uzavretého trhu, v ktorom spotrebiteľia zohrávajú aktívnu úlohu.

Navyše, elektronické podniky by sa mali starať o hladké fungovanie všetkých procesov v každej fáze nákupu. Justyna Majchrzak-Lepczyk zdôrazňuje, že základom konkurencieschopnosti je potenciál ľudských zdrojov, ktoré má podnik k dispozícii, a s tým spojené zaangažovanie, otvorenosť zmenám alebo ochota rozvíjať sa. Uvedené výsledky výskumu naznačujú dôležitú úlohu služieb poskytovaných internetovými obchodmi.

Výsledky výskumu trojčlenného tímu, v zložení Zdenko Stacho, Katarína Stachová a Martina Grófová, ukázali relatívne nízku aktivitu skúmaných slovenských podnikov vo sfére manažérskeho vzdelávania v oblasti komunikácie. Ich výsledky podčiarkli, že v mnohých prípadoch si výkonní zamestnanci nemôžu dovoliť diskutovať so svojimi nadriadenými, čo opätovne vytvára ďalšie bariéry v komunikácii a môže viesť k problémom z hľadiska konkurencieschopnosti spoločnosti.

Vladimír Šulc a Petr Jedinák poukázali na dôležitosť činností programátorov zameraných na zabezpečenie informačných tokov danej organizácie a taktiež na etickú stránku ich práce. Ide predovšetkým o predaj utajovaných skutočností konkurencii.

Výsledky výskumu Roberta Marciniaka, uskutočneného v maďarskom sektore obchodných služieb ukázali, že automatizácia má v súčasnosti pozitívny vplyv na všetkých aktérov v tomto sektore. Výskum tiež ukazuje, že značná časť zamestnancov v sektore biznis služieb nemá dostatočné vedomosti o účinkoch automatizácie a robotizácie, takže títo zamestnanci nie sú pripravení na uvažované zmeny. Aby sa táto situácia zmenila, univerzity a podniky by sa v tejto súvislosti mali spojiť a mali podniknúť príslušné kroky.

Evgenij Borisovich Morgunov a Igor Borisovich Gurkov poukázali na niektoré vzorce riadenia ľudských zdrojov vo výrobných závodoch zahraničných korporácií pôsobiacich v Rusku. Ide o štandardy a postupy v oblasti ľudských zdrojov vyvinuté v oblasti ochrany zamestnania a sociálnych programov, ako aj vzdelávania zamestnancov.

V súčasnej dobe je nevyhnutný proces spájania ľudí, robotov, rôznych digitálnych riešení a automatizácie pracovných procesov v pracovnom prostredí. Jiří Stýblo zdôraznil význam budovania nových kompetencií v takomto svete práce, ale nesmieme zabudnúť ani na rozvíjanie medziľudských vzťahov.

Veríme, že prezentované články môžu byť podnetom pre ďalšie výsledky, ktoré majú vyvinúť nasledujúci výskumníci.

Заключение

Цели конференции, изложенные во введении этой публикации, были амбициозными и многопоточными. Они позволили авторам глав по-разному и с разных точек зрения рассмотреть тему развития человеческого потенциала. Такая процедура кажется правильной и необходимой, потому что демонстрирует множество проблем, предметов исследования и применяемых методик.

Статьи, представленные в издании, были полностью вписаны в цели конференции. Они подтверждают сущность развития человеческого потенциала в странах, представленных авторами. Поэтому следует еще раз подчеркнуть их важные качества, то есть выводы и предложения, представленные в рамках построения этого потенциала.

В статье Уильяма Чэмберса о благотворительных организациях подчеркивается важность привлечения, удержания и развития человеческого потенциала в рамках британской социальной помощи, а также последствия неправильной реализации этих действий. Автор подчеркивает, что недостаток талантов в благотворительной области заставляет руководителей этих учреждений нанимать менее талантливых работников и волонтеров, а используемые в этом секторе способы управления являются последней причиной для выхода компетентных кандидатов на этот тип рынка труда.

Важность счастья на рабочем месте в контексте поддержания человеческого потенциала и повышения его приверженности была отмечена командой Ирэны Баканаускиене, Риты Бендаравичене и Инэсы Даугинтайте. Исследование авторов показало несоответствие между ожиданиями и фактическими решениями в области финансового вознаграждения сотрудников, подчеркивая при этом небольшие возможности решения этой проблемы государственными менеджерами.

В свою очередь Барбара Батько постулировала модель обучения информационным компетенциям, основанную на модели организации библиотекарей из Великобритании. Эта модель является определенным предложением для обучения выпускников, которые несут ответственность за качество информационных продуктов государственного и некоммерческого сектора.

Построение общества, осознающего свои потребности, в соответствии с допущениями экономики замкнутого цикла является ответственностью и способностью предприятий предвидеть и непосредственно влиять на потребности потребителей. В связи с этим, в результатах исследования Мартины Грофовой подчеркивалось, что клиенты отдадут предпочтение продуктам, которые защищают окружающую среду, а их производство способствует снижению затрат и экономии энергии. Эти потребительские предпочтения следует использовать для дальнейшего развития производства в области осведомленности потребителей и их приверженности экономики замкнутого цикла, в которой потребители играют активную роль.

В свою очередь, электронные предприятия должны позаботиться о бесперебойном функционировании всех процессов на каждом этапе электронных закупок. Юстина Майчжак-Лепчик подчеркивает, что потенциал человеческих ресурсов в распоряжении компании и связанная с этим приверженность, открытость к изменениям и желание сотрудников развиваться, являются основой их конкурентоспособности. Приведенные в статье автора результаты исследования указывают на важную роль сервиса, предоставляемого интернет-компаниями.

Результаты исследований команды, состоящей из Зденко Стахо, Катарины Стаховой и Мартины Грофовой, показали относительно низкую активность исследуемых словацких предприятий в области подготовки управленческих кадров по части коммуникации. Подчеркивалось, что во многих случаях исполнительные сотрудники не могут позволить себе дискутировать со своим начальством, что, в свою очередь, создает барьеры для общения и может привести к проблемам с точки зрения конкурентоспособности компании.

Владимир Шульц и Петр Едынак указали как на важность действий программиста, предпринимаемых для защиты информационных потоков данной организации, так и на этическую сторону его работы, где речь идет прежде всего о продаже секретной информации конкурентам.

Результаты исследований Роберта Марчиняка в секторе деловых услуг Венгрии показали, что автоматизация в настоящее время оказывает положительное влияние на всех игроков данного сектора. Проведенные исследования также показывают, что значительная часть работников сектора бизнес-услуг не обладает достаточными знаниями о последствиях автоматизации и роботизации и, соответственно, не готова к изменениям. Чтобы изменить эту ситуацию, университеты и компании должны принять соответствующие меры в этом отношении.

Евгений Борисович Моргунов и Игорь Борисович Гурков указали на некоторые закономерности управления персоналом на производственных иностранных предприятиях работающих в России. Это стандарты и практика работы с персоналом в области защиты занятости и социальных пособий, а также обучения сотрудников.

В настоящее время неизбежен процесс соединения в рабочей среде людей, роботов, различных цифровых решений и автоматизации рабочих процессов. Иржи Стибло подчеркнул важность создания новых компетенций в таком мире труда, но нельзя забывать об обучении межличностным отношениям.

Представленные в издании статьи могут стать стимулом для последующих исследований проводимых другими научными деятелями.

Publikacja jest zwieńczeniem odbywającej się cyklicznie Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod nazwą „Human Potential Development” (HPD). Szesnasta edycja konferencji odbyła się w Łodzi w dniach 28–30 maja 2019 roku, a jej organizacji patronował Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego prof. nadzw. dr hab. Tomasz Czaplą oraz International Academic Network HPD CEEUS. Międzynarodowy charakter konferencji sprawił, że dziesięć zamieszczonych w tej publikacji artykułów zostało napisanych w pięciu językach, przy czym głównym językiem konferencji był język angielski.

Celem konferencji była międzynarodowa wymiana wiedzy z zakresu rozwoju potencjału ludzkiego w kontekście najnowszych, teoretycznych i praktycznych rozwiązań, ze szczególnym podkreśleniem potrzeby kreowania, motywowania i rozwijania siły sprawczej zmian organizacyjnych – pracowników i menedżerów.

Publikacja przeznaczona jest dla Czytelników, którzy chcą poszerzyć wiedzę w zakresie istoty budowania potencjału jednostki, zespołów i społeczeństw w sposób wszechstronny i nieoczywisty. Jednocześnie skłania do refleksji i całościowego spojrzenia na zjawisko potencjału ludzkiego.

SIZ

wydawnictwo

www.wydawnictwosiz.pl



ISBN 978-83-65766-25-0

