NAUKA-BIZNES-GOSPODARKA: KIERUNKI WSPÓŁPRACY VOL. 1

Joanna Duda
Tomasz Bernat

SIZ
wydawnictwo

NAUKA-BIZNES-GOSPODARKA: KIERUNKI WSPÓŁPRACY VOL. 1

pod redakcją
Joanny Dudy i Tomasza Bernata

SIZ
wydawnictwo

ŁÓDŹ 2020

Dr hab. Tomasz Bernat prof. US, dr hab. Joanna Duda prof. AGH

Autorzy
Christina Appiah-Nimo, School of Business, University of Cape Coast, Cape Coast, Ghana; Piotr Derkowski, Uniwersytet Szczeciński; Aleksandra Gąsior, Uniwersytet Szczeciński; Joanna Kowalik, Uniwersytet Szczeciński; Agata Kutyba, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie; Przemysław Majewski, BSB Poland Sp. z o.o.; Jerzy Mikulik, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie; Petr Novak, Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic; Izabela Osek, Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego; Michał Prusinowski, Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego; Bożena Smorczewska-Mickiewicz, Uniwersytet Szczeciński; Łukasz Wacławik, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie; Adwoa Yeboaa Owusu Yeboah, School of Business, University of Cape Coast, Cape Coast; Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic.

Recenzja naukowa
Dr hab. Anna Barwińska – Małajowicz prof. U. Rz.

projekt okładki
Kamil Dura

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
Wszelkie prawa zastrzeżone
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucje, wyświetlanie tylko dokładnych (dosłownych) kopii dzieła.
Niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie na jego bazie pochodnych

DOI: 10.26396/SIZ65766-53-3-29

e-ISBN 978-83-65766-52-6

SIZ
wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ
Ul. Matejki 22/26 pok. 112
90-237 Łódź
Tel. 42 635 47 91
email: biuro@wydawnictwo-siz.pl

Spis treści

Joanna Duda, Tomasz Bernat
Wstęp . . . 9

Łukasz Wacławik
1. Kryzys metody 5S i sposoby jego pokonania . . . 13

1.1. Wprowadzenie . . . 13
1.2. Istota metody 5S . . . 14
1.3. Formalizacja metodyki – audyt 5S . . . 16
1.4. Propozycje usprawnień jako narzędzie indywidualnego wspomagania motywowania pracownika w 5S . . . 17
1.5. Istota grywalizacji . . . 19
1.6. Championship, czyli rozgrywki między pracownikami metodą uatrakcyjnienia zastosowania 5S . . . 19
1.7. Przebieg 5S w warunkach grywalizacji . . . 21
1.8. Wnioski . . . 22

Przemysław Majewski
2. Partycypacja pracownicza w świetle prawa Yerkesa-Dodsona . . . 25

2.1. Wprowadzenie . . . 25
2.2. Teoretyczne aspekty partycypacji pracowniczej w zarządzaniu . . . 27
2.3. Zarządzanie partycypacyjne a efektywność organizacji . . . 29
2.4. Aktualne ujęcie prawa Yerkesa-Dodsona . . . 30
2.5. Metodyka badań . . . 31
2.6. Wyniki badań . . . 32
2.7. Wnioski . . . 35
2.8. Zakończenie . . . 36

Agata Kutyba, Jerzy Mikulik
3. Wspomaganie procesu zamówień w przedsiębiorstwie sektora branży kwiatowej 41

3.1. Wprowadzenie . . . 41
3.2. Klasyczny model gazeciarza . . . 42
3.3. Charakterystyka branży . . . 44
3.4. Metoda badawcza . . . 45
3.4.1. Oszacowanie rozkładu sprzedaży kwiatów ciętych . . . 46
3.4.2. Zapotrzebowania na kwiaty cięte – algorytm symulacyjny . . . 48
3.5. Analiza wyników badań i weryfikacja działania algorytmu . . . 50
3.6. Wnioski i rekomendacje . . . 54

SIZ wydawnictwo
Copyright © by SIZ, 2020

Joanna Kowalik
4. Współpraca uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń w ramach projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w świetle COVID-19 . . . 57

4.1. Wprowadzenie . . . 57
4.2. Przegląd literatury . . . 59
4.3. Korzyści i bariery współpracy uczelni z biznesem . . . 61
4.4. Dyskusja i wyniki badań . . . 64
4.5. Wnioski . . . 67

Bożena Smorczewska-Mickiewicz
5. Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami . . . 71

5.1. Wprowadzenie . . . 71
5.2. Paradygmaty funkcjonowania organizacji . . . 72
5.3. Teoria innowacji . . . 76
5.4. Innowacje społeczne a proces inkluzji społecznej . . . 78
5.5. Start-upy pozytywnego wpływu . . . 80
5.6. Podsumowanie . . . 84

Izabela Osek
6. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach medialnych – wyzwania czasu pandemii . . . 89

6.1. Wprowadzenie . . . 89
6.2. Polski system medialny – ewolucja i podstawy teoretyczne . . . 90
6.3. Kapitał ludzki w mediach . . . 93
6.4. Branża medialna – wyzwania czasu pandemii . . . 96
6.5. Zakończenie . . . 101

Piotr Derkowski
7. Wyzwania stojące przed polskim systemem ochrony zdrowia w obliczu zagrożenia niedoborem pielęgniarek i położnych . . . 109

7.1. Wprowadzenie . . . 109
7.2. Uwarunkowania prawne oraz wynagrodzenia . . . 110
7.3. Zasoby kadrowe na tle innych państw Europy oraz prognozy demograficzne . . . 111
7.4. Prognozy dotyczące liczby pielęgniarek i położnych . . . 114
7.5. Podsumowanie . . . 118

SIZ wydawnictwo
Copyright © by SIZ, 2020

Michał Prusinowski
8. Prywatne finansowanie kampanii wyborczych a nierówności ekonomiczne w Stanach Zjednoczonych na przykładzie Tax Cuts and Jobs Act . . . 123
8.1. Wprowadzenie . . . 123
8.2. Zasady finansowania kampanii wyborczych . . . 125
8.3. Przegląd literatury . . . 127
8.4. Metodyka badań . . . 128
8.5. Badania własne . . . 129
8.5.1. Tax Cuts and Jobs Act – zmiany podatkowe i konsekwencje dla nierówności ekonomicznych . . . 129
8.5.2. Finansowanie federalnych kampanii wyborczych w latach 2004–2018 . . . 133
8.5.3. Lobbing na rzecz uchwalenia TCJA . . . 135
8.6. Wnioski . . . 138

Aleksandra Gąsior
9. Decyzje menedżerskie w obliczu kryzysu wywołanego pandemią wirusa SARS-CoV-2 . . . 145
9.1. Wprowadzenie . . . 145
9.2. Procesy decyzyjne w warunkach kryzysu . . . 146
9.3. Metodyka badań . . . 149
9.4. Bieżąca działalność i decyzje przedsiębiorstw w czasie pandemii . . . 149
9.5. Podsumowanie . . . 153

Adwoa Yeboaa Owusu Yeboah, Petr Novak, Christina Appiah-Nimo
10. Sustainable entrepreneurship and SME performance . . . 157
10.1. Introduction . . . 157
10.2. What is sustainable entrepreneurship? . . . 158
10.3. What is the Relevance of Sustainable Entrepreneurship? . . . 160
10.4. Pillars of Sustainable Entrepreneurship . . . 161
10.4.1. Economic . . . 161
10.4.2. Social . . . 162
10.4.3. Environment . . . 163
10.5. Sustainable entrepreneurship and SME performance . . . 164
10.6. Conclusion . . . 165

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Wstęp

Joanna Duda
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
e-mail: aduda@zarz.agh.edu.pl

Tomasz Bernat
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: tomasz.bernat@usz.edu.pl

Szanowni Czytelnicy,

oddajemy w Wasze ręce pierwszy z tomów serii wydawniczej dotyczącej współpracy pomiędzy nauką i biznesem. W naszym zamierzeniu ten cykl prac ma koncentrować się na aktualnych i ważkich problemach, jakie stoją przed każdą gospodarką światową. Globalizacja, szybki postęp technologiczny, cyfryzacja, robotyzacja, kryzysy stawiają dzisiaj przed przedsiębiorcami zupełnie nowe wyzwania – dla wielu przedsiębiorstw bardzo trudne, a czasami nawet niemożliwe do zrealizowania. Wymagają one innego podejścia biznesowego. Dlatego ważne jest, aby dostarczyć przedsiębiorstwom kluczowych zasobów, które mogą wpłynąć na ich rozwój i wzmocnić ich pozycję konkurencyjną na rynku. Do tych zasobów należą między innymi wiedza, kreatywność, innowacyjne rozwiązania. Te zagadnienia są nierozerwalnie związane z funkcjonowaniem uczelni, w tym o profilu ekonomicznym. Współpraca pomiędzy uczelniami i przedsiębiorcami pozwoli zatem na uzupełnienie zasobów, które są istotne z punktu widzenia współczesnego rynku. Współpraca przedsiębiorstw wewnątrz jednego sektora jest raczej zjawiskiem rzadkim – przeważnie dominuje tu konkurencja. Współpraca międzysektorowa jest przedmiotem badań i analiz wielu autorów, ponieważ daje bardzo duże korzyści zaangażowanym interesariuszom, o czym piszą między: Mika Nieminen i Erkki Kaukonen (2001), Domingo Garcia-Perez-de-Lema, Antonia Madrid-Guijarro i Dominique Philippe Martin (2017) oraz Balzhan Orazbayeva, Carolin Plewa, Todd Davey i Victoria Galán-Muros (2019).

Niniejszy tom to zbiór prac obejmujących badania naukowe i działania uczelni związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, formami współpracy uczelni z biznesem na przykładach szkoleń, kreatywnością i innowacyjnością w gospodarce oraz relacjami polityki i biznesu w kampaniach wyborczych.

Rozdział pierwszy pt. *Kryzys metody 5S i sposoby jego pokonania* dotyczy zastosowania metody 5S w przedsiębiorstwie. Wskazano w nim, iż metodyka ta w pewnym

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

momencie w zasadzie zniknęła z literatury i nie pojawiały się nowe publikacje na jej temat. Tymczasem analiza studium przypadku przeprowadzonego w przedsiębiorstwie, w którym procesy nie są w całości zautomatyzowane, pokazuje, że na szczeblu wykonawczym 5S dalej się rozwija, mimo wieloletniego kryzysu. Celem rozdziału jest opisanie, w jaki sposób 5S ponownie stało się istotnym narzędziem praktyki zarządzania. Przedstawiono w nim istotę metody 5S, przybliżono propozycje usprawnień, które silnie wspomagały 5S w początkowej fazie rozwoju oraz audyt 5S, ukazując go jako podstawową przyczynę kryzysu metody, przybliżono również grywalizację i jej wpływ na współczesność 5S.

W rozdziale drugim, zatytułowanym *Partycypacja pracownicza w świetle prawa Yerkesa-Dodsona*, zaprezentowano zagadnienia związane z motywacją pracowników. Głównym jego celem jest umiejscowienie na krzywej prawa Yerkesa-Dodsona poziomu stresu/pobudzenia pracowników partycypujących w zarządzaniu organizacją. Przeprowadzone badania pokazały, jak kształtowały się: wskaźnik odejść dobrowolnych (będący odzwierciedleniem stresu) i wydajność pracowników. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę monograficzną. Przeprowadzone badania umożliwiły określenie skuteczności i trwałości motywacji członków organizacji.

Rozdział trzeci pt. *Wspomaganie procesu zamówień w przedsiębiorstwie sektora branży kwiatowej* związany jest z zastosowaniem algorytmów symulacyjnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, odpowiedzialnych za określenie wielkości zamówień asortymentu na przykładzie przedsiębiorstwa branży kwiatowej. Istotnym elementem zaproponowanego rozwiązania jest odwzorowanie sprzedaży kwiatów ciętych w rzeczywiście funkcjonującej hurtowni kwiatów, przy wykorzystaniu teoretycznych funkcji rozkładów. Parametry funkcji rozkładów zostały użyte do zbudowania algorytmu symulacyjnego, który w swoim działaniu bazuje na klasycznym modelu newsvendora – gazeciarza.

Celem rozdziału czwartego pt. *Współpraca uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń w ramach projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w świetle COVID-19* było zidentyfikowanie korzyści ekonomicznych dla uczelni wyższych i przedsiębiorstw uczestniczących w projektach naukowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy uczelni uczestniczących w projektach naukowych, zespoły projektowe, a także całe uczelnie mogą liczyć na wiele korzyści ekonomicznych.

Rozdział piąty, zatytułowany *Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami*, związany jest z innowacjami społecznymi w kontekście paradygmatu funkcjonowania organizacji. Celem badawczym podjętym w pracy jest analiza innowacji społecznych jako paradygmatu funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów zakładanych przez osoby z niepełnosprawnościami. Postawiono hipotezę, że start-upy osób z niepełnosprawnościami różnicują funkcjonowanie osób niepełnosprawnych we współczesnej

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

gospodarce i społeczeństwie. Przybliżono wskazaną problematykę, omawiając paradygmaty funkcjonowania organizacji, w tym czwarty paradygmat, teorię innowacji, innowacyjność społeczną, a także inkluzję i ekskluzję społeczną. Wartością rozdziału jest próba przedstawienia start-upów pozytywnego wpływu oraz procesu inkluzji społecznej w kontekście wykorzystania potencjału start-upów osób z niepełnosprawnościami.

W rozdziale szóstym, noszącym tytuł *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach medialnych – wyzwania czasu pandemii*, podjęto się identyfikacji wyzwań, jakie stawia przed kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach medialnych pandemia koronawirusa COVID-19. Media stanowią nieodłączny element gospodarki informacyjnej kraju. Jednym z najcenniejszych zasobów tych przedsiębiorstw jest ulokowany w nich kapitał ludzki: ludzie wraz z ich doświadczeniem, umiejętnościami i motywacją do pracy. Jak każda inna część gospodarki także przedsiębiorstwa medialne stanęły w obliczu pandemii wirusa COVID-19, co spowodowało znaczące zmiany w ich funkcjonowaniu.

Celem rozdziału siódmego pt. *Wyzwania stojące przed polskim systemem ochrony zdrowia w obliczu zagrożenia niedoborem pielęgniarek i położnych* jest zaprezentowanie problematyki niedoboru personelu pielęgniarskiego oraz wykonującego świadczenia z zakresu położnictwa w polskim systemie ochrony zdrowia. Istotnym elementem tej pracy jest również prezentacja prognoz dotyczących tego, w jaki sposób utrzymanie obecnych trendów może w przyszłości wpłynąć na destabilizację krajowego systemu ochrony zdrowia. Powyższe zagadnienia mają związek z zachodzącymi w polskim społeczeństwie przemianami demograficznymi, a także zmianami w systemie kształcenia zawodowego, zapoczątkowanymi po przemianach ustrojowych, ze szczególnym uwzględnieniem okresu dostosowywania do wymogów Unii Europejskiej. W rozdziale podjęto próbę identyfikacji głównych przyczyn postępującego spadku dostępności wskazanego wyżej personelu medycznego w polskich podmiotach leczniczych, a także przedstawiono propozycje rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom tego zjawiska.

Rozdział ósmy, zatytułowany *Prywatne finansowanie kampanii wyborczych a nierówności ekonomiczne w Stanach Zjednoczonych na przykładzie Tax Cuts AND Jobs Act*, to analiza rozwiązań Tax Cuts and Jobs Act w Stanach Zjednoczonych, która ma na celu dostarczenie odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące znaczenia prywatnego finansowania kampanii wyborczych dla kształtu Tax Cuts and Jobs Act i jego konsekwencji dla nierówności ekonomicznych w USA. W rozdziale zweryfikowano hipotezę badawczą, mówiącą, że finansowe wsparcie kampanii wyborczych przez podmioty prywatne pozwala na wykorzystanie przewagi ekonomicznej do promowania określonych koncepcji polityki gospodarczej, prowadząc do pogłębienia nierówności ekonomicznych. Jak wskazano, jest to istotne dla obecnego i przyszłego kształtu

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

amerykańskiej gospodarki i w znaczniej mierze wynika z prywatnego finansowania kampanii wyborczych.

W rozdziale dziewiątym pt. *Decyzje menedżerskie w obliczu kryzysu wywołanego pandemią wirusa SARS-CoV-2* zaprezentowano, w jaki sposób wybuch pandemii spowodowany rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 doprowadził do zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce. Zadano w nim pytanie o to, jak przedsiębiorstwa radzą sobie w tych warunkach. Celem rozdziału jest zaprezentowanie decyzji oraz działań podjętych przez przedsiębiorców w warunkach kryzysowych, skrajnie trudnych, niestandardowych i zaskakujących, wywołanych pojawieniem się pandemii. Wśród wykorzystanych metod badawczych znalazły się: przegląd literatury tematu, analiza ogólnodostępnych raportów z badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców oraz wywiady bezpośrednie z prezesami działających w Polsce spółek sektora MŚP na temat ich procesów decyzyjnych w sytuacji kryzysowej wywołanej pandemią wirusa SARS-CoV-2.

Ostatni rozdział, zatytułowany *Sustainable entrepreneurship and SME performance*, odpowiada na pytanie, czym jest zrównoważona przedsiębiorczość. Analiza ta oparta jest na przeglądzie aktualnej literatury fachowej związanej z tym tematem. W rozdziale przyjmuje się założenie, że zrównoważona przedsiębiorczość jest istotnym problemem gospodarczym, ponieważ jej zaniedbanie ma negatywne konsekwencje dla środowiska i społeczeństwa. Następnie przeanalizowano każdy z filarów zrównoważonej przedsiębiorczości, pokazując, że przedsiębiorcy muszą tak prowadzić swoje działania, aby były naprawdę zrównoważone. Praca kończy się oceną wpływu zrównoważonej przedsiębiorczości na działanie MŚP, dowodząc, że zrównoważona przedsiębiorczość poprawia wyniki tych firm.

Życzymy miłej lektury,
Redaktorzy

Bibliografia

Garcia-Perez-de-Lema D., Madrid-Guijarro A., Philippe Martin D., *Influence of university – firm governance on SMEs innovation and performance levels*, „Technological Forecasting & Social Change" 2017, no. 123, s. 250–261.

Nieminen M., Kaukonen E., *Universities and R&D Networking in a Knowledge-Based Economy. A glance at Finnish developments*, SITRA Reports Series 11, Helsinki 2001.

Orazbayeva B., Plewab C., Davey T., Galan Muros V., *The Future of University-Business Cooperation: Research and Practice Priorities*, „Journal of Engineering and Technology Management" 2019, no. 54, s. 67–80.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

1. Kryzys metody 5S i sposoby jego pokonania

Łukasz Wacławik
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
e-mail: lwaclawik@agh.edu.pl

Streszczenie Jedną z nowoczesnych metod zarządzania jest 5S. Jednak w ostatnich latach obserwuje się zmniejszenie zainteresowania nią – zarówno w teorii, jak i w praktyce. Kryzys ten jest wynikiem wprowadzenia biurokratycznej kontroli przy stosowaniu tej metody. Drobiazgowa kontrola spowodowała niechęć pracowników liniowych do stosowania 5S. Celem niniejszego rozdziału jest próba wskazania na propozycje usprawnień oraz grywalizację jako narzędzia zachęcające pracowników do stosowania 5S. Propozycje usprawnień należy rekomendować w przypadku samodzielnych działań pracowników. Grywalizacja natomiast to rozwiązanie pozwalające na rywalizację pomiędzy pracownikami liniowymi czy zespołami, a w konsekwencji na grupowe wdrażanie 5S. W tym drugim przypadku należy zwrócić uwagę na ryzyko polegające na utrzymaniu standardów 5S po zakończeniu rozgrywek.

Słowa kluczowe grywalizacja, propozycje usprawnień, 5S

JEL M14

1.1. Wprowadzenie

Na przełomie XX i XXI wieku pojawiły się nowe metody organizacji i zarządzania. Do najpopularniejszych można tu zaliczyć: benchmarking, lean management, reengineering, SMED i 5S. Z analizy literatury wynika, że w największym stopniu to benchmarking i lean management weszły do kanonu zarządzania, a problemy z nimi związane są szeroko omawiane w piśmiennictwie, a także na wielu przedmiotach na uniwersytetach. Reengineering i SMED odnoszą się do dość hermetycznych zastosowań w zarządzaniu produkcją – dyskusja na ich temat także prowadzona jest w literaturze i środowisku akademickim. Inaczej wygląda sprawa z metodą 5S – w zasadzie w pewnym momencie zniknęła ona z literatury, przestały pojawiać się nowe publikacje na jej temat. Tymczasem wizyta w przedsiębiorstwie, w którym procesy nie są w całości zautomatyzowane, pokazuje, że na szczeblu wykonawczym 5S dalej się rozwija, mimo wieloletniego kryzysu. Celem rozdziału będzie opisanie, w jaki sposób 5S ponownie stało się istotnym narzędziem praktyki zarządzania. Przedstawiona zostanie istota metody 5S, następnie przybliżone będą: propozycje usprawnień, które silnie wspomagały 5S w początkowej fazie rozwoju, audyt 5S, grywalizacja i jej wpływ na współczesność 5S. Autor w dużej mierze bazował na rozwiązaniach i doświadczeniach z przemysłu motoryzacyjnego.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

1.2. Istota metody 5S

Metoda 5S swoją nazwę wzięła od japońskich słów *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* i *shitsuke*[1], które oznaczają odpowiednio:

- sortowanie – etap, w którym dokonuje się rozróżnienia przedmiotów potrzebnych od niepotrzebnych w toku czy obszarze pracy; jest to przyjęcie zarządzania obszarem; za pomocą tzw. akcji czerwonych kartek dokonuje się inwentaryzacji wszystkiego, co jest do wyrzucenia lub jest aktualnie zbędne; działanie to odnosi się zarówno do samego stanowiska pracy, a więc do procedur administracyjno-biurowych, jak i do linii produkcyjnych; sortowania na swoim stanowisku pracy dokonuje samodzielnie wykonawca; dodać należy, że procesy pracy zdalnej, tak silnie rozwijanej od 2020 roku, to najlepszy przykład podejścia charakterystycznego dla 5S;
- uporządkowanie – etap, w którym dokonuje się określenia sposobu i odpowiedniego miejsca składowania wszystkiego, co jest niezbędne w danej jednostce (narzędzi, środków transportu, materiałów, surowców, półproduktów, dokumentów, procedur działania), tak by w razie potrzeby zasoby były łatwo dostępne w wymaganych ilościach czy parametrach; celem jest stworzenie zadbanych i pozbawionych zbędnych przedmiotów stanowisk pracy oraz funkcjonalnego systemu rozmieszczania zasobów; powinno to prowadzić do poprawy wydajności pracy dzięki łatwej dostępności zasobów i skróceniu czasu ich pozyskania; za przykład może tu posłużyć skrzynka na narzędzia, wózek z zestawem do sprzątania, wyposażenie strażaka czy magnes, do którego przykłada się w domu noże;
- oczyszczenie – dbanie o stanowisko pracy to również utrzymanie ładu; etap ten ma dwie fazy: pierwsza poświęcona jest doprowadzeniu do czystości, druga utrzymaniu czystości na stanowisku i w jego otoczeniu; warto tu wskazać na dwa aspekty: psychologiczny (pracownikom łatwiej wykonywać swoje czynności w czystym otoczeniu, są więc bardziej wydajni i mają większą satysfakcję z wykonanej pracy) oraz profilaktyczny (związany z nadzorem własnego stanowiska pracy); podczas stałego czyszczenia miejsca pracy, narzędzi czy urządzeń pracownik dokonuje ich weryfikacji i z wyprzedzeniem może poinformować o ich zużyciu i konieczności wymiany, a więc ogranicza możliwość awarii czy zdarzeń niebezpiecznych;
- standaryzowanie – po wdrożeniu pierwszych trzech etapów metody 5S należy określić, w jaki sposób utrzymać dotychczasowy sposób postępowania, czyli jak zamienić „akcję" 5S w stały element zarządzania przedsiębiorstwem; etap ten

1 Współcześnie 5S poszerza się o kolejne „S": *safety* i *security*, czyli o zagadnienia bezpieczeństwa. Trudno jednak zgodzić się z takim podejściem do 5S, a już szczególnie z dodawaniem kolejnego etapu w metodzie. Każde miejsce pracy powinno być bezpieczne, bez względu na wdrażanie poszczególnych elementów metody 5S. W literaturze (Gwiazda, 2010, s. 34 i dalsze) wyróżnia się nawet 9S.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

to określenie warunków, które umożliwiłyby stabilizację wdrożonych zachowań, porządku i czystości, to ustanowienie standardów wykonawczych trzech zrealizowanych „S", stworzenie metod autokontroli czy określenia sposobu dochodzenia do przyczyn nieprawidłowości; korzysta się tutaj z „zarządzania wizualnego", tworzenia planów sprzątania i inspekcji czy check list poszczególnych stanowisk i obszarów;

– doskonalenie – wdrażanie 5S powinno być procesem ciągłym i stale nadzorowanym; należy dążyć do przestrzegania wdrożonych procedur, dokonując ich korekty zgodnie z potrzebami organizacji; szczególną uwagę należy zwrócić na czytelność oceny poszczególnych pracowników, jak również na utrwalenie zachowań opisanych w trzech pierwszych etapach, między innymi poprzez samoocenę, pracę zespołową, przestrzeganie ustalonych reguł, poprawę komunikacji czy też ocenę i zasady premiowania dobrych wyników; celem tego etapu jest uświadomienie pracownikom znaczenia „małych zwycięstw" i ich wpływu na rozwój organizacji.

Powstanie 5S związane jest ze świadomością, że rozwój przedsiębiorstwa i wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania wymagają stworzenia odpowiednich warunków pozwalających na ich skuteczną aplikację. Dlatego też zastosowanie 5S jest etapem racjonalnego przygotowania organizacji, poprzedzającym zastosowanie bardziej efektywnych metod zarządzania (Wacławik, Filipowicz, 2001, s. 26 i nast.), a zdaniem niektórych autorów wdrożenie 5S jest nawet warunkiem koniecznym do tego (Gwiazda, 2010, s. 34 i nast.). Postępowanie charakterystyczne dla metody 5S służy uporządkowaniu organizacji pracy, począwszy od stanowisk roboczych, a kończąc na całym przedsiębiorstwie. Celem metody jest też ewolucja postaw pracowniczych, gdyż 5S powoduje łatwiejszą adaptację pracowników i lepsze przygotowanie do zmian. Rezultaty te osiąga się poprzez zastosowanie pięciu etapów przynoszących wymierne efekty, przy zachowaniu prostej metodyki (Jędrzejak, Mazur, Piotrowska, 2014, s. 61 i nast.). Tak określony cel metody 5S jest efektem obserwacji dotychczasowych porażek we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania, które najczęściej spowodowane były brakiem przygotowania przedsiębiorstw i wrogością pracowników do zbyt dużych zmian. Wprowadzenie 5S umożliwia więc doskonalenie organizacji, usystematyzowanie i racjonalizację aktualnego systemu pracy przedsiębiorstwa, pozwala na identyfikację zarówno liderów zmian, jak i ich głównych oponentów. Metoda 5S jest więc standardem funkcjonowania przedsiębiorstw, gdyż poprawa efektywności może nastąpić tylko przy zapewnieniu warunków wstępnych – czystości, bezpieczeństwa i porządku. Jednocześnie, by skutecznie wdrażać programy eliminowania marnotrawstwa i jego źródeł oraz strat, będących jego wynikiem, należy przekonać do nich pracowników – a jest to silna strona metody 5S.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

1.3. Formalizacja metodyki – audyt 5S

Wraz z upowszechnieniem metody 5S przedsiębiorstwa przestały uważać ją za mającą na celu przygotowanie firmy i jej pracowników do stosowania innych metod zarządzania. Była ona traktowana jako stała praktyka, oczywisty standard, niejako wizytówka przedsiębiorstw. Dlatego też zarządzający zaczęli formalizować jej zastosowanie. Najpierw pojawiły się audyty zewnętrze, przeprowadzane przez odbiorców produktów czy usług. Był to oczywisty wymóg stosowanych narzędzi ISO. Firmy przeprowadzały audyty u swoich dostawców, a w ich ramach porównywały między innymi własne standardy 5S ze standardami dostawców. Doprowadziło to do konieczności formalizowania 5S, co było szczególnie trudne, gdy wymagania odbiorców były ze sobą sprzeczne. Z czasem firmy zaczęły tworzyć własne procedury kontroli przestrzegania zasad 5S, często mianując pełnomocników, którzy pełnili funkcje audytorów systemu. Aby skutecznie badać przestrzeganie standardów 5S, przedsiębiorcy zaczęli stosować check listy, które w drobiazgowy sposób określały poziomy przestrzegania zasad 5S. Z jednej strony był to proces naturalny. Każda metoda, każde narzędzie w chwili tworzenia cechują się elastycznością, dopiero z czasem następuje ich automatyzacja (Mouchot, Moles, 1971, s. 15). Z drugiej strony sama istota 5S związana jest z szeroką autonomią i inwencją pracownika na stanowisku, a zatem automatyzm check list nie służy jego samomotywowaniu.

Dla każdego z pięciu „S" ustalano osobną listę pytań odnoszących się do poszczególnych obszarów firmy. W jednym z przedsiębiorstw dla pierwszego „S" sformułowano 28 pytań dotyczących obszaru magazynu, wyrobów gotowych, narzędzi i przyrządów, maszyn i instalacji, odpadów, dokumentów, tablic i instrukcji, innych zbędnych przedmiotów czy zarządzania projektem 5S. Poszczególne pytania miały przypisaną wagę ze względu na znaczenie dla 5S. Warunkiem zatwierdzenia audytu było uzyskanie co najmniej 80% punktów. Przeprowadzający audyt mógł albo uznać dane kryterium za spełnione, albo je odrzucić[2]. Po pozytywnym audycie pierwszego z „S" przystępowano do podobnej procedury certyfikacji każdego z kolejnych poziomów. W ten sposób przedsiębiorstwa uruchamiały biurokratyczne mechanizmy audytu 5S, co skutecznie zniechęcało szeregowych pracowników. Demotywacja powodowała, że operatorzy nie współdziałali ze sobą. Jeśli pewien obszar uzyskiwał certyfikację jednego z poziomów 5S, to pracownicy nie byli zainteresowani tym, by pozostałe obszary uzyskały równorzędny poziom certyfikacji. Przedłużanie się procesu w innym dziale oznaczało, że obszary, które uzyskały certyfikację, oczekiwały na to, jak inni uporają

2 Istnieje wiele sposobów certyfikacji poszczególnych etapów 5S. Można się również spotkać z rozwiązaniami, w których certyfikujący wystawia oceny za realizację poszczególnych obszarów 5S, a więc mają zastosowanie rozwiązania pośrednie. Certyfikujący może też częściowo zaliczyć realizację zadań związanych z zastosowaniem 5S.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

się z problemami – stało się to kolejnym czynnikiem demotywującym. Dlatego też przedsiębiorstwa, by zachować korzyści ze stosowania pierwszych 3S, traktowały je jako standard organizacyjny, często pomijając dwa ostatnie etapy, które wymagały znacznie większego zaangażowania zasobów ludzkich.

Formalizacja 5S spowodowała, że audyty dla poszczególnych poziomów zaczęły przypominać audyty ISO. Te z kolei, chociaż nie można zaprzeczyć ich konieczności, należą do jednych z najbardziej zbiurokratyzowanych i najmniej kreatywnych narzędzi zarządzania jakością (Hamrol, 2005, s. 66). Dlatego też analogiczne potraktowanie audytów 5S spowodowało, że metoda została uznana przez pracowników za kolejną biurokratyczną procedurę, której zastosowanie sprawia wiele problemów, a jej efektywność jest co najmniej dyskusyjna. Tak więc o ile pierwotnie działania charakterystyczne dla metody 5S miały przebieg żywiołowy, o tyle formalne audyty spowodowały demotywację pracowników zarówno na etapie wdrażania, jak i po wdrożeniu.

Biurokracja i brak motywacji stały się głównymi przyczynami porażek w zastosowaniu 5S.

1.4. Propozycje usprawnień jako narzędzie indywidualnego wspomagania motywowania pracownika w 5S

Propozycje usprawnień wywodzą się z koncepcji kaizen. Została ona spopularyzowana w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia i jest zaprzeczeniem tradycyjnego podejścia do doskonalenia procesów. W tradycyjnie zarządzanych firmach wyróżnia się dwa podstawowe składniki funkcji zarządzania: utrzymanie *status quo* – polegające na tworzeniu i przestrzeganiu standardów w zakresie zarządzania, organizacji, procesów czy jakości, oraz usprawnianie – polegające na doskonaleniu powyższych standardów. Doskonalenie najczęściej sprowadza się do zmian o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa czy procesów. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa powoduje, że działania usprawniające powodują duże zmiany.

Propozycje usprawnień zaczęto również stosować w przemyśle samochodowym. Ich odpowiednia liczba (rozumiana jako bezwzględna liczba zgłoszonych pomysłów) oraz ich jakość (mierzona zarówno poprzez znaczenie dla firmy, jak i poprzez liczbę pomysłów zaakceptowanych) wpływają na otrzymanie przez pracowników premii indywidualnych lub zbiorowych (dla wszystkich pracowników lub tylko dla brygady). Najcenniejsze pomysły związane są z wyróżnieniem pracownika w sposób niematerialny – poprzez publikację zdjęcia autora i opis pomysłu w biuletynie zakładowym, i materialnym – poprzez gratyfikację finansową połączoną ze stosownym prezentem.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

W większości przypadków zgłaszanie propozycji usprawnień jest obligatoryjne dla pracowników produkcyjnych. W dużej części zakładów propozycje usprawnień zgłaszają również pracownicy administracji. Kontakt z miejscem pracy (*gemba*) staje się koniecznością sprawnie zarządzanej firmy. Przejście po hali, oglądanie różnych procesów pozwala również pracownikom administracji wysuwać ciekawe sugestie poprawy procesów.

Najczęściej pracownicy powinni zgłaszać minimum dwa pomysły miesięcznie, z których przynajmniej jeden powinien być przyjęty do realizacji. W zależności od firmy i jej kultury rozliczany jest albo sam pracownik (i tu głównym kryterium będzie liczba zgłoszonych pomysłów), albo brygada czy wydział (tu można poszerzyć ocenę o propozycje przyjęte do akceptacji).

Propozycje mogą dotyczyć jednego z pięciu obszarów:

- bezpieczeństwa pracy (higiena i czystość, p.poż., ochrona środowiska);
- jakości (jakość pracy, jakość produktów);
- skrócenia czasu procesu (zwiększenie produktywności procesów, techniczne ulepszenie maszyn i urządzeń, transport, ergonomia);
- kosztów (zużycie surowców, materiałów i energii, zapasy);
- porządku.

Najcenniejsze są pomysły niewymagające nakładów. W początkowym okresie stosowania propozycji usprawnień są one zresztą bardzo częste, na przykład: „proszę przenieść jeden z komponentów na prawą stronę – jest on cięższy od pozostałych, więc lepiej go wziąć prawą ręką". Po miesiącu zgłaszany jest wniosek przeciwny: „przenieśmy ten komponent na lewą stronę – jest potrzebny dopiero pod koniec montażu, wygodniej, by był dostępny z lewej strony, bezpośrednio przed przekazaniem produktu na kolejne stanowisko".

Oczywiście priorytetem jest brak kosztów czy niski koszt usprawnień. Często można wykorzystać z pozoru banalne rozwiązania i osiągnąć korzyści wymierne w skali przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy przekraczany jest pewien poziom nakładów, pojawia się konieczność analizy ekonomicznej przedsięwzięcia. W większości przypadków analiza ta pozwala na wydanie zgody na realizację pomysłu.

Propozycje usprawnień były szeroko stosowane przed pojawieniem się 5S i w czasie kryzysu biurokracji wydawały się naturalnym sposobem przezwyciężenia kłopotów. Jednak podejście to szybko ukazało ograniczenia. Co prawda pomysły zgłaszali wszyscy pracownicy czy każdy zespół, jednak organizowane konkursy wynikające z zastosowania propozycji usprawnień sprowadzały się do wybrania najlepszego z pomysłów, a w konsekwencji było to działaniem indywidualnym, w którym pracownicy niekoniecznie sobie pomagali. Pojawiła się konieczność zastosowania metody, która wyeliminuje wady biurokratyczne 5S i z działających indywidualnie pracowników stworzy rywalizujące ze sobą zespoły.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

1.5. Istota grywalizacji

Związek grywalizacji z zarządzaniem zasobami ludzkimi wynika z celów realizacji zarządzania zasobami ludzkimi, do których Michael Armstrong zaliczył między innymi zapewnienie kierownictwu możliwości osiągnięcia zamierzeń przez zaangażowanie pracowników, stworzenie odpowiedniego środowiska do rozwoju jednostki i współpracy na rzecz organizacji czy elastyczność działań, by przedsiębiorstwo mogło adaptować się do zmieniającego się otoczenia (Armstrong, 1996, s. 17–18). Grywalizacja zawiera „[…] w sobie wszystkie wątki związane z tworzeniem gier i przenosi je na grunt niezwiązany bezpośrednio z grami. W ten sposób łączy koncepcję rzeczywistych gier, gier reklamowych i gier dotyczących zmian w spójny system, który korzysta z najnowszych osiągnięć psychologii behawioralnej i analizy sukcesów gier społecznościowych" (Cunningham, Zichermann 2011, za Misztal, 2015, s. 95). Należy zdefiniować trzy cechy gier, które odnoszą się do grywalizacji (Piotrowski, Chmielewski, Ziółek, 2015, s. 30):

- rywalizacja wynikająca z natury ludzkiej psychiki – pracownik bardzo dobrze przyswaja informacje i zadania opierające się na interaktywnych zabawach czy grach; procesy te ulegają wzmocnieniu w warunkach rywalizacji czy współpracy;
- fabuła będąca inspirującą opowieścią – jeżeli fabuła jest odpowiednio zbudowana, zadania odpowiednio rozplanowane, a nagrody motywują graczy do działania i osiągania lepszych wyników, to można założyć, że uczestnicy gry będą chętnie w niej brać udział, nawet jeśli nagrodą będzie satysfakcja z pokonania kolejnego etapu gry;
- oderwanie od prozy życia dzięki temu, że inspirująca opowieść przekształca codzienną rutynę w ciekawe zajęcie, interesującą grę czy inspirującą zabawę.

1.6. Championship, czyli rozgrywki między pracownikami metodą uatrakcyjnienia zastosowania 5S

Kryzys motywacji pracowników zaowocował spadkiem zainteresowania metodą 5S. Przedsiębiorstwa zaczęły mieć coraz większe trudności z utrzymywaniem 5S, coraz częściej zadowalając się ograniczonym zastosowaniem metody.

Zmiana nastawienia pojawiła się wraz z wprowadzeniem koncepcji grywalizacji. Postanowiono zastąpić dotychczasowy sposób nadzoru nad 5S zaangażowaniem wszystkich pracowników w rozgrywki poświęcone zastosowaniu tej metody w celu wyboru działów przedsiębiorstwa najlepiej realizujących 5S. Aby to osiągnąć, zdecydowano się na wykorzystanie opisywanych wyżej cechy gier, a więc stworzono fabułę przypominającą europejskie rozgrywki piłkarskie. Przedsiębiorstwo podzielono na obszary, które

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

wdrażały 5S z zachowaniem zasad rywalizacji i współpracy. Brak konfliktu między rywalizacją a współpracą zapewniono w bardzo prosty sposób: przejście do kolejnego etapu rozgrywek zależy od osiągnięcia przez wszystkie obszary przedsiębiorstwa kolejnych poziomów 5S. Dotychczasową rywalizację zastąpiono więc współpracą w tych obszarach, którym po prostu trudniej wdrożyć 5S.

Wdrażanie programu Championship składa się z dwóch etapów: przygotowawczego i rozgrywkowego.

Pierwszy z etapów odnosi się przede wszystkim do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo stosowało wcześniej metodę 5S, należy wskazać na specyfikę jej zastosowania w formie grywalizacji. Dotychczasowa praktyka 5S odwoływała się do czynnego uczestnictwa zarządzających w programie 5S. Szefowie mieli swoje obszary odpowiedzialności w ramach pierwszych 3S. Najczęściej obszary te miały wymiar symboliczny, a pojawienie się dyrektora czy prezesa miało pokazywać pracownikom znaczenie metody 5S dla zarządzających. W przypadku grywalizacji szefowie firmy z uczestników programu stali się jego arbitrami.

Kolejną, niezmiernie istotną zmianą jest to, że zastosowanie 5S przestało mieć charakter czynności realizowanych indywidualnie, a wyniki audytu nie są już ograniczone tylko do jednej osoby lub niewielkiego obszaru. Warunkiem przejścia do kolejnego etapu grywalizacji jest osiągnięcie przez całe przedsiębiorstwo określonego poziomu. Takie podejście wywołuje konieczność współdziałania. Prawdopodobnie ta zmiana jest podstawową korzyścią z zastosowania grywalizacji w obszarze 5S. Wdrażanie 5S przez pracowników należy rozpocząć od akcji informacyjnej, która ma z jednej strony przybliżyć założenia tej metody, a z drugiej wskazać na jej partycypacyjny charakter. Jest to szczególnie ważne tam, gdzie istnieją negatywne skojarzenia ze stosowaniem metody w sposób skrajnie biurokratyczny. W przypadku negatywnych doświadczeń z 5S trudno wytłumaczyć pracownikom, że w nowej metodologii nie szuka się winnych, tylko dąży do realnej poprawy warunków pracy. Obok zmiany nastawienia ważnym elementem jest przeprowadzenie szkoleń. Aby podkreślić znaczenie programu, na szkolenie pracowników należy poświęcić przynajmniej jeden dzień, tak by operatorzy mieli okazję wykonać ćwiczenia związane z zastosowaniem 5S, jak również by dokonać walidacji ich wiedzy na temat programu.

Poza pracownikami liniowymi należy dodatkowo przeszkolić team liderów. Szkolenie to powierza się kierownikom, którzy muszą z jednej strony przekazać liderom wiedzę na temat wdrażania 5S, a z drugiej powinni skupić się na współpracy pomiędzy liderami. Współpraca ta jest niezbędna, by skutecznie wdrożyć każde z pięciu „S".

Wykorzystanie grywalizacji w 5S związane jest też z przyjęciem założenia, że dotychczasowy dorobek we wdrażaniu tej metody nie jest brany pod uwagę. Wszystkie działy, wszystkie linie produkcyjne traktowane są tak, jakby nigdy nie stosowano w nich 5S, a więc punkt wyjścia dla wszystkich zespołów jest identyczny.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Budowa fabuły rozpoczyna się od rozpisania ról formalnych. Z oczywistych powodów grywalizacja posługuje się językiem rozgrywek piłkarskich. Mamy więc: kapitana (szefa zmiany czy obszaru), drużynę (zespół produkcyjny danej linii albo pracowników określonej strefy), selekcjonera (przedstawiciela kierownictwa), sędziego (osobę z działu doskonalenia procesów) czy organ nadzorujący rozgrywki (dyrekcję oraz dział doskonalenia procesów).

1.7. Przebieg 5S w warunkach grywalizacji

Celem zastosowania grywalizacji we wdrażaniu 5S jest osiągnięcie wszystkich pięciu poziomów w całym przedsiębiorstwie. Proces ten odbywa się w czterech etapach[3]:

- Etap kwalifikacyjny – o charakterze wprowadzającym
  Etap kwalifikacji trwa około czterech miesięcy, podczas których poszczególne linie lub obszary powinny wdrożyć pierwsze 3S. Do dalszej rozgrywki przechodzą te drużyny, które w każdym aspekcie osiągnęły 3S. Celem jest to, by do kolejnego etapu zakwalifikowały się wszystkie startujące zespoły. W przeciwieństwie do biurokratycznych pytań w przypadku wykorzystania grywalizacji lista pytań jest skrócona, dla pierwszych 3S jest ich łącznie niewiele ponad dwadzieścia. Jednak warunkiem przejścia do kolejnego „S" jest uzyskanie pełnej zgodności.
- Rozgrywki grupowe
  To drugi etap rywalizacji, zdecydowanie najtrudniejszy, wymagający najdłuższych przygotowań, w którym zespoły wdrażają 4S i 5S. Walidacji 4S dokonuje przedstawiciel kierownictwa, a 5S dyrekcja i dział doskonalenia procesów. Trudność tego etapu polega na tym, że o ile w przypadku pierwszych trzech „S" poszczególne działy silnie ze sobą współpracują, o tyle na tym etapie zaczynają pojawiać się różnice wynikające nie tylko z zaangażowania pracowników czy rywalizacji, ale również z technicznych ograniczeń poszczególnych linii. Końcem drugiego etapu jest wybór przez przedstawiciela dyrekcji najlepszej linii w danym obszarze. Wybór ten jest niezwykle trudny – dość łatwo wybrać obszar, który osiągnął najlepsze wyniki, jednak specyfika rywalizacji na dalszych etapach powinna zachęcać do wyboru linii, która jest najtrudniejsza do zastosowania 5S, a więc wymagała największej pracy. Czas trwania tego etapu zależy od problemów, jakie można napotkać podczas wdrażania programu 5S. Co prawda najczęściej przewiduje się na niego cztery miesiące, jednak w praktyce trwa on czasem dwa razy

3 Opis etapów opracowano na podstawie różnorodnych rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach z branży motoryzacyjnej. W przypadku pozostałych sektorów w warunkach krajowych przedsiębiorstwa korzystają na przykład z rozwiązań firmy LUQAM LIGA MISTRZÓW 5S, której celem jest również integracja stosujących 5S przedsiębiorstw pochodzących z różnych sektorów.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

dłużej. Należy tutaj pamiętać o celu tego etapu: osiągnięciu 5S w całym przedsiębiorstwie. W praktyce trudno jest określić czas, który będzie potrzebny w najlepszych i najgorszych obszarach przedsiębiorstwa do wdrożenia 5S. Dlatego etap ten wymaga szczególnego nadzoru, by każda z rywalizujących drużyn miała podobne szanse na osiągnięcie sukcesu.

- Półfinały
  Etap trwa około trzech miesięcy i, wbrew jego nazwie, nie chodzi w nim o wybór dwóch z czterech zespołów. Kierownictwo firmy wybiera kilka linii lub obszarów, dobierając je w pary na zasadach podobieństwa, a następnie dokonuje wyboru, która z analizowanych par linii lepiej wdrożyła zasady 5S. Oczywiście obok kryteriów merytorycznych istotną rolę odgrywają tu takie czynniki, jak: czas wdrożenia, trudności we wdrożeniu w postaci złożoności procesu i stanu maszyn, liczba maszyn, złożoność linii czy liczba pracowników. Zwycięskie zespoły otrzymują nagrody pieniężne.
- Finał
  Etap trwa trzy miesiące. Jego celem jest dokonanie wyboru linii wzorcowej, będącej najlepszą praktyką. Podobnie jak w półfinale decyzja nie jest prosta, ponieważ należy wyważyć i docenić zarówno wyniki osiągnięte przez zespoły, jak i napotkane przez nie trudności czy po prostu interes przedsiębiorstwa.

1.8. Wnioski

Zakładając, że przedsiębiorstwu uda się osiągnąć 5S, warto sobie zadać pytanie o to, czy osiągnięty wynik będzie można utrzymać w dłuższej perspektywie. Metoda 5S przewiduje, że praktyka pierwszych 4S staje się procesem ciągłym, a pracownicy wszystkich szczebli angażują się w utrzymanie systemu. Trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Grywalizacja jest ciekawym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw dotkniętych kryzysem dotychczasowych wysiłków w ramach 5S, które mają świadomość spadku motywacji pracowników. Jednak z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że po finale rozgrywek nastąpi naturalny proces rozprężenia. I to jest najprawdopodobniej słaba strona wykorzystania grywalizacji w 5S. W takim przypadku znacznie trudniej będzie utrzymywać wdrożony system niż w tradycyjnej metodyce. Dlatego też należy dalej stosować grywalizację, dążąc do utrzymania systemu. Jednak czy będzie to motywujące i pozwoli na trwałe wdrożenie 5S?

Zastosowanie grywalizacji we wdrażaniu 5S wydaje się rozwiązaniem interesującym. Należy sobie jednak zdawać sprawę z dużego ryzyka niepowodzenia. W tradycyjnym 5S wdrażanie metody najczęściej rozpoczyna się od stworzenia linii czy obszaru referencyjnego, mającego być najlepszą praktyką dla kolejnych obszarów działania

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

przedsiębiorstwa. Takie podejście pozwala pracownikowi, zespołowi i całemu przedsiębiorstwu nabyć określone doświadczenia i stosować 5S na początku w takich obszarach, które zostają do tego wybrane poprzez decyzje zarządzających. W przypadku niepowodzeń dość łatwo wycofać się z projektu. Dlatego też trudno zalecać przedsiębiorcom, którzy do tej pory nie korzystali z 5S, zastosowanie innego niż tradycyjny sposób wdrażania metody. Jednak w przypadku gdy przedsiębiorstwo silnie zbiurokratyzowało 5S, a pracownicy utracili motywację do działania, należy rozważyć zastosowanie grywalizacji w 5S, wtedy ryzyko związane z jej zastosowaniem będzie nieporównywalnie mniejsze.

Warto zastanowić się również, czy inne metody bądź techniki zarządzania stosowane przez firmy produkcyjne mogą być wzbogacone o wykorzystanie grywalizacji. Odpowiedź na to pytanie jest twierdząca. W zasadzie już praktyka propozycji usprawnień jednej z technik kaizen, opisana jako wstęp do grywalizacji, zawiera w sobie elementy rywalizacji, której celem jest uzyskanie nagrody za najlepszy wniosek. Dość łatwo można zastosować zasady grywalizacji na przykład w metodzie SMED. Jednak w tym przypadku pojawią się niezwykle duże ograniczenia kosztowe, które mogą zniechęcać pracowników.

Bibliografia

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Cunningham Ch., Zichermann G., *Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media, Sebastopol 2011.

Gwiazda A., *Ewolucja metody 5S*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2010, nr 3, s. 30–37.

Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Jędrzejak A., Mazur A., Piotrowska M., *Praktyczne aspekty wdrażania metody 5S*, „Zeszyty Politechniki Poznańskiej" 2014, nr 62, s. 61–69.

Misztal A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu" 2015, nr 3, s. 91–103.

Mouchot J.M., Moles A., *Les methodes des sciences humaines dans l'entreprise*, Fayard – Mame, Paris 1971.

Piotrowski K., Chmielewski M., Ziółek M., *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej*, „Przegląd Organizacji" 2015, nr 2, s. 28–34.

Wacławik Ł., Filipowicz P., *Metoda 5S*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2001, nr 5, s. 26–30.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

The crisis of the 5S method and the ways of dealing with it

Abstract One of the modern methods of managing is the 5S. In the last years it could be observed that there is a reduction in interest of this method, both in theory and in practice. This crisis is the result of introducing bureaucratic control during the usage of the 5S method. The meticulous inspection resulted in the line workers' aversion to the usage of the 5S. The goal of the chapter is an attempt to indicate the improvement suggestions and gamification, as the instruments in encouraging the workers to use the 5S. The improvement suggestions are meant to be recommended in case of independent actions of the workers. Gamification is a solution that allows the competition between the line workers or the teams, and in consequence, group introduction of the 5S. In the latter case it should be taken under consideration that there is risk in keeping the 5S standards after the end of the games.

Keywords gamification, improvement suggestions, 5S

JEL Classification M14

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2. Partycypacja pracownicza w świetle prawa Yerkesa-Dodsona

Przemysław Majewski
BSB Poland Sp. z o.o.
e-mail: pm@bsb-poland.pl

Streszczenie Głównym celem niniejszego rozdziału jest umiejscowienie na krzywej Yerkesa-Dodsona poziomu stresu/pobudzenia pracowników partycypujących w zarządzaniu organizacją. Dokonano w nim przeglądu literatury tematu oraz przedstawiono zależność wydajności pracowników od poziomu ich stresu/pobudzenia w trakcie wprowadzania partycypacji i po jej wprowadzeniu. W przeprowadzonych badaniach sprawdzono, jak kształtowały się: wskaźnik odejść dobrowolnych (będący odzwierciedleniem stresu) i wydajność pracowników. Badania przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwach zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim, zatrudniających sto, sto pięćdziesiąt i dwieście osób. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę monograficzną. Badania umożliwiły określenie skuteczności i trwałości tego sposobu motywacji członków organizacji.

Słowa kluczowe organizacja partycypacyjna, pobudzenie, stres, wydajność

JEL L25, M14

2.1. Wprowadzenie

Wzrost wydajności w sposób bezpośredni wpływa na obniżenie kosztów produkcji wyrobu. Celem zarządzających jest zatem takie zorganizowanie procesu, by pracownik wykonujący swoje zadania był maksymalnie wydajny. Jedną z metod jest wzbudzenie w pracowniku poczucia odpowiedzialności za swoje poczynania i chęci wspierania całej organizacji. Metoda ta znalazła swoje zastosowanie w organizacjach zarządzanych partycypacyjnie.

Miernikiem oceny skuteczności działalności organizacji jest efektywność. Może być ona kategoryzowana jako maksymalizacja efektu i minimalizacja nakładu (Rutkowska, 2013, s. 440). W przypadku niniejszej pracy wzięto pod uwagę efektywność ekonomiczną, czyli minimalizację kosztów wytwarzania (Rutkowska, 2013, s. 441) w wymiarze operacyjnym, czyli wydajność (Skrzypek, 2012 s. 322). Skoncentrowano się na pomiarze ilości wyprodukowanych towarów w jednostce czasu.

Stres jest wiązany z adaptacją, niepokojem, pobudzeniem, wypaleniem, radzeniem sobie, wysiłkiem, wyczerpaniem, ekspozycją, zmęczeniem, odpornością, obciążeniem psychicznym, powtarzalnością, napięciem, stresorami. Jednak w niniejszym rozdziale jako definicję stresu przyjęto interakcję pomiędzy trzema elementami: postrzeganym zapotrzebowaniem, postrzeganą zdolnością do radzenia sobie i postrzeganym

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

znaczeniem radzenia sobie z zapotrzebowaniem. W tym ujęciu stres nie jest definiowany jako rozbieżność między zapotrzebowaniem a umiejętnościami, a raczej jako postrzeganie tych dwóch elementów przez osobę i jej motywacja do zaspokojenia tego zapotrzebowania (Staal, 2004, s. 2). Nieobecność i odejścia z pracy są organizacyjnym symptomem stresu (Rout, Rout, 2002, s. 26). Jako wskaźnik poziomu stresu/pobudzenia[1] w organizacji można zatem zastosować liczbę odejść dobrowolnych. Czynniki wywołujące odejścia dobrowolne pracowników można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się na przykład: brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, złe relacje ze współpracownikami, stres wywołany pracą oraz niezadowalające relacje z przełożonymi. Pod ich wpływem pracownik podejmuje decyzję, że jest gotów na zmianę. Czynniki zewnętrzne to na przykład: oferta lepszych zarobków, dodatkowe benefity, ciekawsza praca, możliwości awansu, potrzeba szkoleń. Uogólniając, czynniki wewnętrzne wpływają na poziom zadowolenia z aktualnego miejsca pracy, natomiast czynniki zewnętrzne uosabiają ofertę innego pracodawcy, która jest dostępna jako alternatywa dla obecnego stanowiska (Ho, Downe, Loke, 2010, s. 17). Stres i powiązane z nim bezpośrednio odejścia dobrowolne pracowników są mniejsze w tych organizacjach, które wytworzyły pozytywne, partycypacyjne środowisko pracy (Deery, Shaw, 1999, s. 395). W badaniach przeprowadzonych w Polsce ustalono, że czynniki wewnętrzne, takie jak złe zarządzanie, stres w pracy i zła atmosfera w organizacji, w 57% przypadków wpłynęły na podjęcie przez pracownika decyzji o zmianie miejsca pracy (Raport Antal, 2019, s. 26).

Zgodnie z prawem wydajności Yerkesa-Dodsona istnieje ilość stresu/pobudzenia pracownika optymalna do osiągnięcia maksymalnej wydajności (Johnston i wsp., 2012, s. 674). Celem niniejszego rozdziału jest umiejscowienie na krzywej Yerkesa-Dodsona stresu/pobudzenia pracowników partycypujących w zarządzaniu organizacją. W literaturze naukowej brakuje badań wyjaśniających, jak kształtuje się poziom pobudzenia pracowników w kolejnych miesiącach i latach w organizacjach stosujących zarządzanie partycypacyjne – zarówno w fazie wprowadzania tego typu zarządzania, jak i po jego wprowadzeniu. Pojawia się pytanie, na jakim poziomie będzie utrzymywało się pobudzenie – czy będzie ono stałe, czy pojawi się wśród pracowników zniechęcenie lub niepokój po wstępnym okresie entuzjazmu i pobudzenie pracowników przesunie się na lewą lub prawą stronę krzywej Yerkesa-Dodsona. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż niektóre narzędzia partycypacyjne, takie jak koła jakości skupiające się na poprawie jakości produkcji, są trudne do utrzymania na właściwym poziomie skuteczności przez dłuższy czas. Zaobserwowano, że po pierwszym okresie entuzjazmu

1 Pobudzeniem nazywamy hipotetyczny konstrukt, który reprezentuje poziom aktywności ośrodkowego układu nerwowego w zakresie od snu do czujności, czyli inaczej stan energetyczny organizmu (Staal, 2004, s. 3).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

po utworzeniu kół następuje zniechęcenie i zaangażowanie uczestników maleje (Lawler, Mohrman, 1987, s. 42).

Na wstępie badań postawiono następującą hipotezę: „Partycypacja pracowników w zarządzaniu organizacją stanowi narzędzie do optymalizacji poziomu stresu/pobudzenia pracowników zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona". Podczas badań sprawdzono, jak kształtowały się: wskaźnik odejść dobrowolnych i wydajność pracowników podczas wprowadzania partycypacji i po jej wprowadzeniu. Badania przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach produkcyjnych zlokalizowanych w województwach zachodniopomorskim i kujawsko-pomorskim, zatrudniających sto, sto pięćdziesiąt i dwieście osób. Jako metodę badawczą wykorzystano metodę monograficzną. Badania umiejscowiły poziom stresu/pobudzenia pracowników partycypujących w zarządzaniu organizacją na krzywej Yerkesa-Dodsona i przedstawiły trwałość tego rozwiązania.

2.2. Teoretyczne aspekty partycypacji pracowniczej w zarządzaniu

Partycypacja pracownicza staje się coraz bardziej popularna jako metoda zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Z badań przeprowadzonych w województwie wielkopolskim wynika, że narzędzia partycypacji bezpośredniej pojawiają się w 17% przedsiębiorstw dla najmniej popularnych kół jakości i w 75% przedsiębiorstw w przypadku najpopularniejszej partycypacji przez informowanie (Ignyś, 2014, s. 150). Według badań z 2011 roku średnia stosowania partycypacji bezpośredniej w całej Polsce to 79,9% przy założeniu, że organizacja musi mieć wprowadzone przynajmniej jedno z narzędzi partycypacji bezpośredniej. W samym przemyśle wskaźnik ten maleje do 71% (Skorupińska, 2013, s. 324).

O ile stosowanie prostych narzędzi partycypacyjnych w Polsce jest w miarę popularne, o tyle bardziej zaawansowane techniki, polegające na oddaniu władzy w ręce grup pracowników, praktycznie nie są stosowane. Według badań przeprowadzonych na terenie województw łódzkiego, lubelskiego i świętokrzyskiego grupowe delegowanie uprawnień w postaci grup autonomicznych znalazło zastosowanie jedynie w 8,4% przedsiębiorstw (Łochnicka, 2013, s. 163). Grupowe delegowanie uprawnień jest najwyższe w Szwecji i osiąga wartość 69% (Rudolf, 2014, s. 55). Z badań przeprowadzonych w województwie pomorskim wynika natomiast, że wspólnie z pracownikami przełożony podejmuje decyzję jedynie w 7% organizacji, a w 33% przypadków stosowany jest styl autokratyczny. Należy zauważyć, że jest to przeważający styl prowadzenia przedsiębiorstw w tym województwie (Szelągowska-Rudzka, 2015, s. 379).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Partycypacja pracownicza jest rozumiana jako bezpośrednia forma uczestnictwa zatrudnionych w zarządzaniu przedsiębiorstwem (Chyłek, 2011, s. 184). Może być realizowana na dwa sposoby, a mianowicie jako (Szelągowska-Rudzka, 2014, s. 361):

- partycypacja pasywna/bierna (współdziałanie), która polega na tym, że pracownicy mają prawo do informacji, do tego, by ich wysłuchać oraz do tego, by mogli się wypowiadać oraz doradzać;
- partycypacja aktywna/czynna (współdecydowanie), która pozwala na to, by pracownicy mogli wyrażać zgodę albo jej nie wyrażać, a także rozstrzygać w kwestiach decyzji przedsiębiorstwa; prawo to mogą egzekwować w ustalonych ramach, dotyczących wskazanych etapów całego procesu decyzyjnego, w tym: weryfikacji problemu, zbierania informacji powiązanych z nim, jak również poszukiwania możliwych rozwiązań, ich oceniania oraz wyboru narzędzi zmian i ich wprowadzania do działania organizacji.

Wyróżnia się następujące poziomy partycypacji bezpośredniej: informowanie (pośrednie lub bezpośrednie), konsultacje (indywidualne lub grupowe), współdecydowanie i upełnomocnienie (Cierniak-Emerych, Piwowar-Sulej, 2017, s. 5). Najczęściej pojęcie partycypacji pracowniczej bezpośredniej przedstawia się jako wiele różnego rodzaju form, które skutkują udziałem zatrudnionych w działalności przedsiębiorstwa, definiując jednocześnie ich aktywność lub bierność w obszarze decydowania (Beck-Krala, 2008, s. 11). Partycypacja bezpośrednia to inicjatywa, dzięki której kierownictwo danej organizacji stwarza dla pracowników indywidualnych lub dla całego zespołu pracowniczego narzędzia uprawnień oraz odpowiedzialności w zakresie decyzji, które są w tym podmiocie podejmowane. Dotyczą one warunków pracy i wyborów metod związanych z realizacją zadań na konkretnych stanowiskach pracy. Zainteresowanie partycypacją pracowniczą we współczesnych modelach zarządzania organizacją oraz zasobami ludzkimi wynika przede wszystkim z tego, że badania realizowane w tym obszarze jasno wskazują, że ten rodzaj motywacji zatrudnionych znacznie zwiększa poziom ich satysfakcji z pracy, stymuluje do rozwijania kwalifikacji oraz sprzyja wprowadzaniu innowacji (Łochnicka, 2013, s. 152–158). Pracownicy zaangażowani w proces decydowania w przedsiębiorstwie odkrywają i definiują samodzielnie problemy, znajdują rozwiązania i monitorują ich efektywność (McShane, Von Glinow, 2010, s. 202). Pracownicy zatrudnieni na stałe oczekują autonomii, szczególnie w zakresie podejmowania decyzji. Czynnik ten warunkuje powstanie zaangażowania w pracę (De Cuyper i wsp., 2010, s. 41–47). Partycypacja, a szczególnie jej dalszy etap – empowerment, zaspokaja tę potrzebę i zwiększa zaangażowanie pracowników. Autonomia w pracy odnosi się do stopnia kontroli nad wyborem sposobu, w jaki osoby pracują na swoich stanowiskach. Wzmacnia się dzięki temu zaangażowanie w pracę, ponieważ autonomia zachęca do odpowiedzialności za swoje zachowania, rozwoju kompetencji i poczucia związku z wykonywaną pracą (Cheung, Qingbin, 2016, s. 481).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2.3. Zarządzanie partycypacyjne a efektywność organizacji

Efektywność organizacji jest pojęciem złożonym. Istnieje podział efektywności na cztery kategorie: nastawienie (np. zadowolenie z pracy, zaangażowanie), procesy behawioralne (np. spójność, współpraca, pomoc), wyniki subiektywne (np. subiektywne oceny) oraz wyniki obiektywne (np. wydajność, wyniki sprzedaży). Dowodzi się, iż zarządzanie partycypacyjne wpływa w większym stopniu na nastawienie, procesy behawioralne, a w mniejszym na wyniki subiektywne i obiektywne (Martin i wsp., 2018, s. 677). Wielu autorów podkreśla wpływ zarządzania partycypacyjnego i empowermentu na zaangażowanie i efektywność (Bhatti, Qureshi, 2007, s. 63; Bochyńska-Śmigielska, 2012, s. 107; Samad, 2012, s. 492; Łochnicka, 2013, s. 164; Mihalcea, 2014, s. 447; Stefanovska-Petkovska, Bojadziev, Mucunski, 2015, s. 84; Martin i wsp., 2018, s. 676; Eliyana, Ma'arif, Muzakki, 2019, s. 147). Zarządzanie partycypacyjne jest również efektywne w przypadku coraz bardziej popularnej pracy zdalnej. Dzięki podejściu kolaboracyjnemu decyzje są podejmowane partycypacyjnie, wzmacnia się zaufanie i dzielenie wiedzą, a to wpływa na zaangażowanie grupy wirtualnej w wykonywanie ustalonych zadań i osiąganie wspólnych celów (Martin i wsp., 2018, s. 678). Dużym zaangażowaniem wykazują się pracownicy firm, w których kierownictwo dba o dobre relacje z podwładnymi (Karolczak, 2018, s. 71) i włącza ich w proces decyzyjny (Mrówka, 2010, s. 414). Udowodniono również wpływ zaangażowania w pracę na wzrost wydajności (Hettiararchchi, Jayarathna, 2014, s. 80). Zaangażowani pracownicy są o 43% bardziej produktywni niż ci niezaangażowani (Mrówka, 2010, s. 411).

Zarządzanie partycypacyjne jest oparte na humanistycznych stylach zarządzania (Zehir i wsp., 2011, s. 1462). W zarządzaniu humanistycznym w centrum jest człowiek, który ma możliwości sprawcze i jest odpowiedzialny (Kociatkiewicz, Kostera, 2013, s. 12). Zarządzanie humanistyczne wpływa pozytywnie na zdrowie psychiczne członków organizacji. Niedomagania zdrowia psychicznego pracowników zwiększają stres i odbijają się negatywnie na efektywności (Rivkin, Diestel, Schmidt, 2014, s. 2). Badania potwierdzają, że osoby zestresowane stają się defensywne, a zbyt wysoki poziom hormonów stresu powoduje błędy i uniemożliwia naukę nowych rzeczy. Poczucie bezpieczeństwa stwarza dobrą podstawę do nauki, a pewne napięcie jest potrzebne, aby utrzymać motywację (Kesti, Syvajarvi, 2010, s. 214).

Zagrożeniem zarządzania partycypacyjnego jest koszt podejmowania decyzji, gdyż wiąże się to z wyborem i odrzuceniem innych możliwości, a to może w konsekwencji prowadzić do nieracjonalnych wyborów i spadku motywacji pracownika do realizacji celów. Taki sam efekt przynosi pojawiające się poczucie przeciążenia, wynikające z przejęcia odpowiedzialności za podejmowanie decyzji (Wong Humborstad, Nerstad, Dysvik, 2014, s. 249).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2.4. Aktualne ujęcie prawa Yerkesa-Dodsona

Prawo Yerkesa-Dodsona pierwotnie dotyczyło wpływu stresu na przyswajanie wiedzy, ale w późniejszych badaniach dostrzeżono podobną zależność względem wydajności (Hancock, Ganey, Szalma, 2002, s. 1). Prawo Yerkesa-Dodsona składa się z dwóch twierdzeń. Pierwsze mówi, iż w miarę wzrostu intensywności stresu/pobudzenia czynność skomplikowana wykonywana jest do określonego poziomu krytycznego coraz lepiej, po czym zaczyna pogarszać się aż do całkowitej dezorganizacji (Diamond, 2005, s. 1). W myśl drugiego czynność łatwa nie osiąga poziomu krytycznego – rośnie do pewnego poziomu i na nim pozostaje (Błońska, 2013, s. 37). W momencie kiedy osoba nie jest pobudzona, jej wydajność jest słaba, a gdy pobudzenie lub stres się zwiększają, wydajność się poprawia. Jednak gdy pobudzenie przekracza pewien próg, wydajność się zmniejsza. Reprezentacja graficzna związku między stresem/pobudzeniem a wydajnością jest krzywą w kształcie odwróconej litery U (Johnston i wsp., 2012, s. 674). Strefa lewa krzywej odzwierciedla znudzenie pracownika, natomiast strefa prawa niepokój. W strefie lewej organizacja odczuwa brak odpowiedniej ilości wytworów organizacji, a w prawej jakości tychże wytworów (Kesti, Syvajarvi, 2010, s. 216). Efektywność realizacji zadań prostych jest mniejsza przy małym poziomie stresu/pobudzenia, natomiast wraz ze wzrostem poziomu stresu/pobudzenia rośnie do maksimum i na takim poziomie pozostaje, nie zmniejszając się pod ponownym wpływem stresu/pobudzenia (Correa, Barba, Padilla, 2016, s. 2).

Rozróżnienie zadań trudnych i łatwych odbywa się poprzez zdefiniowanie, czy działanie ma formę osiągania określonego celu, czy polega na aktywności. W przypadku dążenia do celu nadmierna stymulacja ma wpływ negatywny, na przykład poprzez wywoływanie lęku, który zmniejsza efektywność. W przypadku aktywności wzmacnianie stymulacji zwiększa efektywność do maksymalnego poziomu (Rozenek i wsp., 2019, s. 154).

Badania dowiodły, że stres/pobudzenie na osi X może być zastąpione przez intensywność emocji, jakie odczuwa dana osoba. Rozróżniamy wówczas intensywność przydatną i nieprzydatną. Przykładem może być intensywność strachu. Trudno określić, czy strach ma wpływ pozytywny, czy negatywny, gdyż to zależy od sytuacji (Gwyer, 2017, s. 38). Nie zawsze jednak jest to prawidłowe podejście, ponieważ niektóre rodzaje emocji, takie jak na przykład radość, nie wpływają na obniżenie wydajności, jeśli są bardzo intensywne (Hanoch, Vitouch, 2014, s. 443).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2.5. Metodyka badań

Styl przywództwa przed transformacją miał cechy charakterystyczne dla przywództwa autokratycznego. Były to między innymi: nieomylność osób mających władzę, korzystanie przez osoby zarządzające z wyjątkowych przywilejów i centralne sterowanie. Wysoka niepewność pracowników objawiała się dużym stresem, strachem, agresją i groźbami (Paracha i wsp., 2012, s. 57). Zbieranie danych rozpoczęto przed przekształceniem organizacji w organizacje zarządzane partycypacyjnie. W trakcie reorganizacji wprowadzono partycypację pracowników w zarządzaniu i stworzono kulturę opartą na współpracy. Kultura współpracy jest najważniejszym celem empowermentu, który jest wzbogaconą formą partycypacji (Moczydłowska, 2014, s. 75). W organizacjach wprowadzono następujące narzędzia partycypacji bezpośredniej:

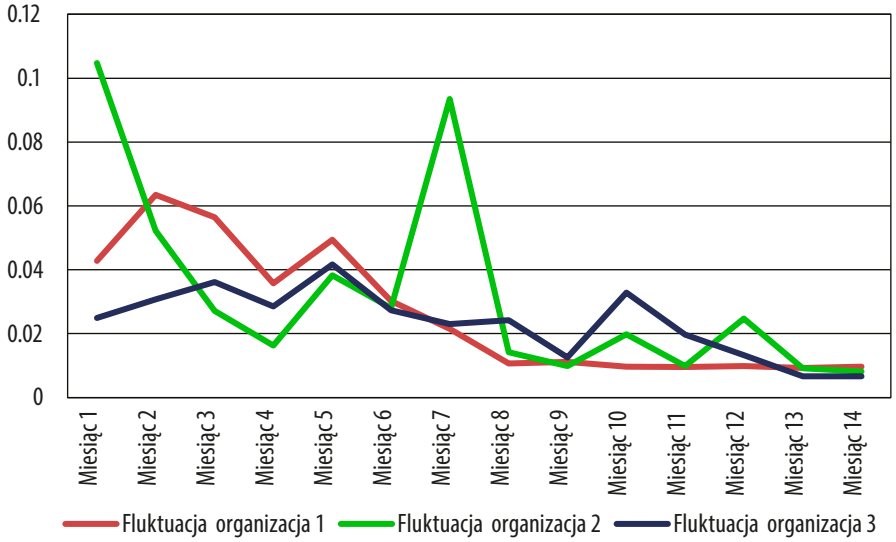
- regularnie organizowane spotkania pracowników z ich bezpośrednimi przełożonymi;
- poszerzony zakres zadaniowy na stanowisku pracy;
- wzrost rotacji czynności na obsadzonym stanowisku pracy;
- zespoły, które zajmują się rozwiązywaniem problemów;
- grupy projektowe;
- wzbogacenie zakresu pracy;
- badania w obszarze opinii pracowników;
- grupy autonomiczne;
- koła jakości.

Zastosowano również partycypację wszystkich pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Wprowadzanie wszystkich narzędzi następowało ewolucyjnie. Całość procesu obserwacji trwała czternaście miesięcy. W celu sprawdzenia prawdziwości postawionej hipotezy zbierano dane statystyczne określające wskaźnik odejść dobrowolnych i wskaźnik wydajności. Dane zbierano w cyklu miesięcznym. Wydajność określono jako iloraz liczby godzin założonych na wytworzenie produktu i liczby godzin przeznaczonych na wytworzenie produktu. Wskaźnik odejść dobrowolnych określono jako iloraz liczby pracowników, którzy odeszli dobrowolnie z firmy w ciągu miesiąca i liczby pracowników w ciągu miesiąca. Obserwowano trzy przedsiębiorstwa. Pierwsze dwa zlokalizowane były w województwie zachodniopomorskim. Zatrudnionych w nich było około stu i stu pięćdziesięciu pracowników. Przedsiębiorstwo trzecie, zlokalizowane w województwie kujawsko-pomorskim, zatrudniało około dwustu pracowników. Dane zbierano w latach 2016–2020. Przed transformacją przedsiębiorstwa zarządzane były w sposób autorytarny. Jako metodę badawczą wybrano metodę monograficzną, jako technikę badawczą – badanie dokumentacji, a jako narzędzie – notatki z obserwacji (Sołoma, 2002, s. 82).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2.6. Wyniki badań

Wskaźnik odejść dobrowolnych rejestrowano przez 14 miesięcy. Systematycznie spadał on we wszystkich trzech organizacjach (Wykres 2.1).



Wykres 2.1. Wskaźnik odejść dobrowolnych dla trzech badanych organizacji z województw zachodniopomorskiego i kujawsko-pomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.

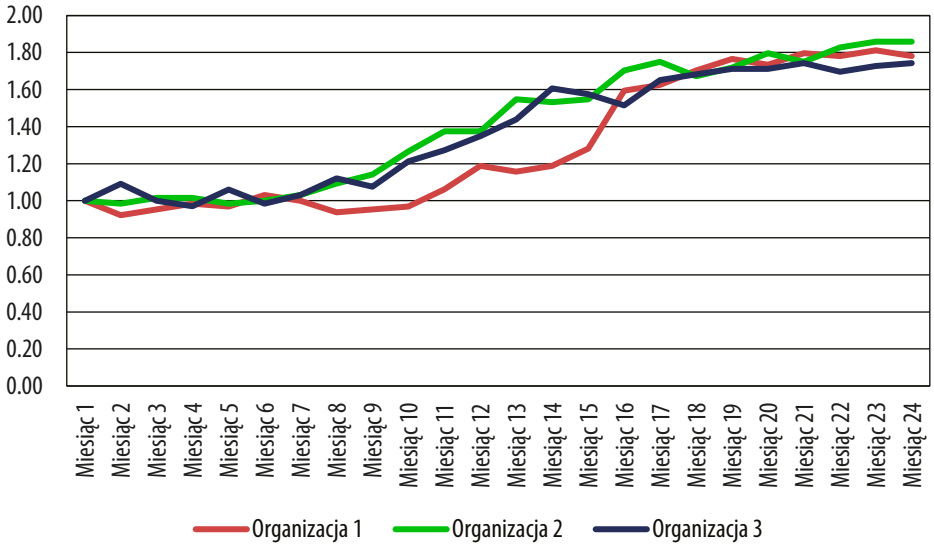
Wydajność badano przez 24 miesiące. W badanym okresie rosła ona we wszystkich trzech organizacjach, a po 21. miesiącu obserwacji ustabilizowała się na jednakowym poziomie (Wykres 2.2).

Organizacja pierwsza, zlokalizowana w województwie zachodniopomorskim, zatrudniała sto pięćdziesiąt osób. Na osi X oznaczono stres/pobudzenie pracowników, natomiast na osi Y przedstawiono wydajność. Wartości przeskalowano, a Wykres 2.3 przedstawia obraz względny.

Organizacja druga, zlokalizowana w województwie zachodniopomorskim, zatrudniała sto osób. Na osi X oznaczono stres/pobudzenie pracowników, natomiast na osi Y przedstawiono wydajność. Wartości przeskalowano, a Wykres 2.4 przedstawia obraz względny.

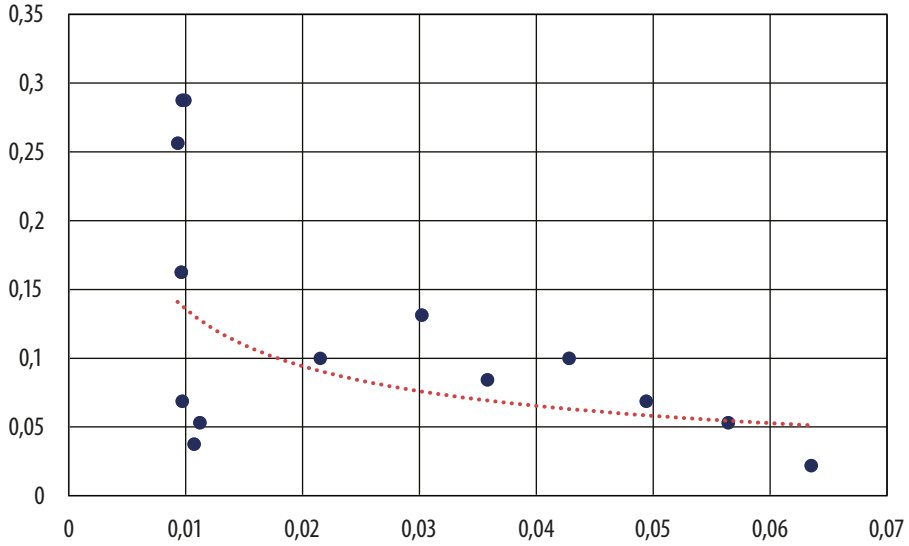
Organizacja trzecia, zlokalizowana w województwie kujawsko-pomorskim, zatrudniała dwieście osób. Na osi X oznaczono stres/pobudzenie pracowników, natomiast na osi Y przedstawiono wydajność. Wartości przeskalowano, a Wykres 2.5 przedstawia obraz względny.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 2.2. Wskaźnik wydajności dla trzech badanych organizacji z województw zachodniopomorskiego i kujawsko-pomorskiego

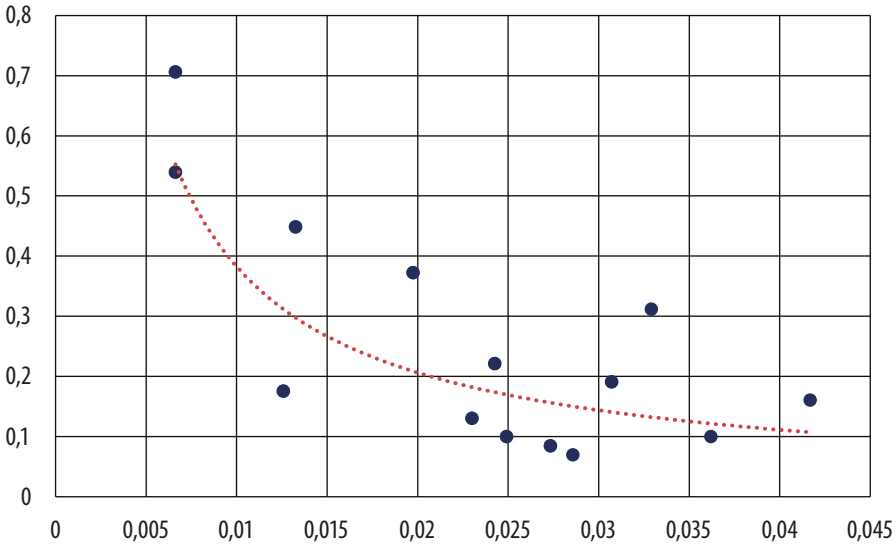
Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.



Wykres 2.3. Wskaźnik wydajności względem odejść dobrowolnych dla organizacji pierwszej z województwa zachodniopomorskiego

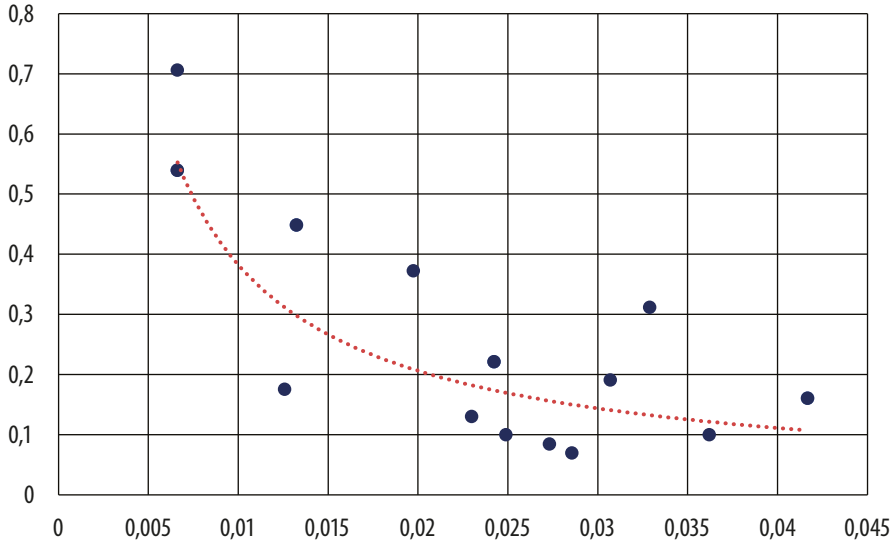
Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 2.4. Wskaźnik wydajności względem odejść dobrowolnych dla organizacji drugiej z województwa zachodniopomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.



Wykres 2.5. Wskaźnik wydajności względem odejść dobrowolnych dla organizacji trzeciej z województwa kujawsko-pomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2.7. Wnioski

Prawo Yerkesa-Dodsona przewiduje optymalny poziom stresu/pobudzenia promujący wydajność (Johnston i wsp., 2012, s. 676). Na podstawie rejestracji odejść dobrowolnych dokonano sprawdzenia poziomu stresu/pobudzenia pracowników organizacji i porównano te dane ze zmianą wydajności tych pracowników. Badania przeprowadzono w trzech organizacjach. W wyniku porównania przebiegów obu parametrów ustalono, iż poziom stresu/pobudzenia pracowników znajdował się w czasie rozpoczęcia badań w prawej części krzywej Yerkesa-Dodsona. Okres ten charakteryzował się zależnością, w której zmniejszanie stresu/pobudzenia zwiększało wydajność. Oznacza to, że zadania realizowane w badanych organizacjach należały do grupy zadań skomplikowanych. Działania nie były jedynie czynnościami, lecz także aktywnościami nakierowanymi na osiąganie określonych celów i wymagały analizy czynników poza bodźcem motywującym. Potwierdziły tę charakterystykę przeprowadzone w ramach niniejszej pracy badania, ponieważ – zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona – przy nadmiarze stresu/pobudzenia wydajność czynności skomplikowanych jest niższa. Jako że w początkowej fazie organizacje były zarządzane przez liderów autokratycznych, niepokój i pobudzenie pracowników utrzymywały się na wysokim poziomie. Łączy się to z odejściami pracowników z organizacji. W miarę wprowadzania zarządzania partycypacyjnego poziom stresu/pobudzenia członków organizacji malał, a wydajność organizacji rosła. Odbywało się to do poziomu optymalnego, w którym organizacje osiągały najlepszą możliwą na dany moment wydajność. Jak zaobserwowano, wydajność po osiągnięciu maksimum nie zaczęła spadać, czy to na skutek dalszego obniżania poziomu stresu/pobudzenia, czy ponownego jego wzrostu. Partycypacja w zarządzaniu stymulowała w sposób ciągły do osiągania lepszych wyników. Oznacza to, że poziom stresu/pobudzenia oraz emocji umiejscawia pracowników w strefie środkowej krzywej Yerkesa-Dodsona i jest na poziomie najbardziej użytecznym. Wydajność rośnie do pewnego poziomu i się stabilizuje. Trzeba przy tym zaznaczyć, że w badanym okresie żadna z obserwowanych organizacji nie wprowadzała zmian technicznych i nie inwestowała w nowe technologie. Jedyne zmiany, jakie zachodziły, dotyczyły stylu zarządzania i włączania pracowników w procesy decyzyjne.

Rozpoczynając proces transformacji, należy zmierzyć poziom stresu/pobudzenia w organizacji i umiejscowić go na krzywej Yerkesa-Dodsona, tak by mieć świadomość, czy organizacja znajduje się w prawej, czy lewej jej części. Chcąc poprawić wydajność organizacji, warto wziąć pod uwagę zarządzanie partycypacyjne – jako bardzo skuteczną metodę, jednak jedynie do zadań skomplikowanych. Jeżeli organizacja znajduje się w prawej części krzywej i wykonuje zadania mało skomplikowane, zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona zarządzanie partycypacyjne nie poprawi wydajności organizacji. Również inni badacze zaobserwowali, że zarządzanie partycypacyjne przynosi najlepsze efekty przy realizacji zadań skomplikowanych (Martin i wsp., 2018, s. 677)

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

w organizacjach, w których wymaga się osiągania ambitnych celów i jest przeprowadzanych dużo zmian (Mihalcea, 2014, s. 444). W niniejszym badaniu uzupełniono powyższą obserwację o stwierdzenie, że zarządzanie partycypacyjne zapewnia zoptymalizowanie poziomu stresu/pobudzenia/emocji, co ma pozytywny efekt przy realizacji zadań skomplikowanych. Przy realizacji prostych zadań staje się ono – zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona – niezasadne. Zaobserwowano, że proces partycypacyjny wydłuża podejmowanie decyzji (Tomášková, Kopfová, 2011, s. 985). Prawo Yerkesa-Dodsona sugeruje, że działanie stymulantów jest zależne od dawki. Optymalny poziom psychoaktywacji dla poprawy wyników uzyskano przy określonych dawkach stymulujących, podczas gdy niedobór lub przekroczenie dawki skutecznej wywoływały spadek wyników (Rozenek i wsp., 2019, s. 150). Z przedstawionych badań wynika interesujący fakt, iż emocje wywołane partycypacją pracowniczą nie podlegają „przedawkowaniu", czyli zachowują się na wzór radości. O ile ich deficyt powoduje obniżenie wydajności, o tyle nie zaobserwowano efektów negatywnych wynikających z ich nadmiaru.

Ograniczeniem uzyskanych wyników jest mała próba potwierdzająca hipotezę, ponieważ obserwacje wykonano jedynie w trzech zakładach umiejscowionych w dwóch województwach w jednym kraju. W dalszych badaniach powinny zostać przeprowadzone kolejne analizy w innych przedsiębiorstwach, by potwierdzić otrzymany wynik. Należy przy tym pamiętać, że istotne są również otoczenie i kultura istniejąca w danej społeczności, która w znacznym stopniu determinuje skuteczność zarządzania partycypacyjnego.

2.8. Zakończenie

Zwiększająca się liczba organizacji wdrażających partycypacyjny styl zarządzania oparty na empowermencie pracowników skłania do wnikliwego analizowania efektów tego działania. Celem rozdziału było zbadanie wpływu zarządzania partycypacyjnego na poziom stresu/pobudzenia pracowników i umiejscowienie tego stanu na krzywej Yerkesa-Dodsona. W świetle przedstawionych badań należy uznać, iż prawdziwa jest hipoteza mówiąca o tym, że partycypacja pracowników w zarządzaniu organizacją stanowi narzędzie do optymalizacji poziomu stresu/pobudzenia pracowników zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona. Poziom stresu/pobudzenia/emocji osiąga wartość optymalną umiejscowioną w punkcie przegięcia krzywej Yerkesa-Dodsona. Partycypacja pracownicza powoduje, że pracownicy dobierają sobie poziom obciążenia w sposób stymulujący ich do wytężonej pracy, ale jednocześnie nieprzeciążający ich na tyle, by wydajność zaczęła spadać. Pracownicy zaangażowani w proces decyzyjny biorą odpowiedzialność za jakość swojej pracy oraz wykazują inicjatywę i kreatywność. Zwiększa to satysfakcję i motywację pracownika do wykonywania zadań.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Bibliografia

Beck-Krala E., *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Bhatti K.K., Qureshi T. M., *Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity*, „International Review of Business Research Papers" 2007, vol. 3, no. 2, s. 54–68.

Błońska E., *Motywacja – Prawo Yerkesa-Dodsona. Badania wstępne*, „Linguodidactica" 2013, t. XVII, s. 35–40, https://doi.org/10.15290/lingdid.2013.17.03

Bochyńska-Śmigielska E., *Determinanty zaangażowania i efektywności zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów UJ. Nauki Społeczne" 2012, nr 4, s. 97–113.

Cheung C.M., Qingbin C., *Setting the Stage for Effective Safety Leadership in Construction: The Antecedents of Safety-Specific Transformational Leadership Behaviours*, [w:] P.W. Chan, C.J. Neilson (red.), *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference*, „Association of Researchers in Construction Management" 2016, no. 1, s. 477–486.

Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie" 2011, nr 90, s. 181–194.

Cierniak-Emerych A., Piwowar-Sulej K., *Employee empowerment – terminological and practical perspective in Poland*, „Oeconomia Copernicana" 2017, vol. 8(2), s. 301–316, https://doi.org/10.24136/oc.v8i2.19

Correa A., Barba A., Padilla F., *Light Effects on Behavioural Performance Depend on the Individual State of Vigilance*, „PLoS ONE" 2016, vol. 11(11), s. 1–13, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164945

De Cuyper N., Mauno S., Kinnunen U., De Witte H., Mäkikangas A., Nätti J., *Autonomy and Workload in Relation to Temporary and Permanent Workers' Job Involvement: A Test in Belgium and Finland*, „Journal of Personnel Psychology" 2010, no. 9, s. 40–49, https://doi.org/10.1027/1866–5888/a000004

Deery M.A., Shaw R.N., *An Investigation of the Relationship Between Employee Turnover and Organizational Culture*, „Journal of Hospitality and Tourism Research" 1999, vol. 23, no. 4, s. 387–400.

Diamond D.M., *Cognitive, endocrine and mechanistic perspectives on non-linear relationships between arousal and brain function*, „Nonlinearity in Biology, Toxicology, and Medicine" 2005, no. 3, s. 1–7, https://doi.org/10.2201/nonlin.003.01.001

Eliyana A., Ma'arif S., Muzakki, *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*, „European Research on Management and Business Economics" 2019, no. 25, s. 144–150, https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001

Gwyer P.G., *Applying the Yerkes-Dodson Law to Understanding Positive or Negative Emotions*, „Global Journal of Intellectual & Developmental Disabilities" 2017, vol. 3, no. 2, s. 0037–0039, https://juniperpublishers.com/gjidd/pdf/GJIDD.MS.ID.555606.pdf (dostęp: 7.06.2020).

Hancock P.A., Ganey H.C.N., Szalma J.L., *Performance Under Stress: A Re-evaluation of a Foundational Law of Psychology*, Proceedings of the 23rd Army Science Conference, Orlando 2002, s. 1–2, https://www.researchgate.net/publication/237443728_Performan

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

ce_Under_Stress_A_Reevaluation_of_a_Foundational_Law_of_Psychology (dostęp 7.06.2020).
Hanoch Y., Vitouch O., *When less is more: Information, Emotional Arousal and the Ecological Reframing of the Yerkes-Dodson Law*, „Theory & Psychology" 2014, vol. 14(4), s. 427–452, https://doi.org/10.1177/0959354304044918
Hettiararchchi H.A.H., Jayarathna S. M.D.Y., *The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)" 2014, vol. 16, no. 4, s. 74–83.
Ho J.S., Downe A.G., Loke S., *Employee Attrition in the Malaysian Service Industry: Push and Pull Factors*, „The IUP Journal of Organizational Behavior" 2010, vol. 9, no. 1, s. 16–31.
Ignyś A., *Analiza wykorzystania bezpośredniej partycypacji pracowniczej jako formy angażowania pracowników w zarządzanie współczesnymi organizacjami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2014, nr 10, s. 141–157.
Johnston C.A., Moreno J.P., Regas K., Tyler C., Foreyt J.P., *The Application of the Yerkes-Dodson Law in a Childhood Weight Management Program: Examining Weight Dissatisfaction*, „Journal of Pediatric Psychology" 2012, vol. 37, no. 6, s. 674–679, https://doi.org/10.1093/jpepsy/jss040
Karolczak P., *Zaangażowanie pracowników a ich motywacja do pracy. Analiza teoretyczna problemu*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych" 2018, nr 29, s. 67–80.
Kesti M., Syvajarvi A., *Human tacit signals at organization performance development*, „Industrial Management & Data Systems" 2010, vol. 110(2), s. 211–229, https://doi.org/10.1108/02635571011020313
Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, „Problemy Zarządzania" 2013, t. 11, nr 4, s. 9–19, https://doi.org/10.7172/1644–9584.44.1
Lawler E.E., Mohrman S.A., *Quality circles: After the honeymoon*, „Organizational Dynamics" 1987, vol. 15, no. 4, s. 42–54, https://doi.org/10.1016/0090–2616(87)90043-X
Łochnicka D., *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2013, nr 4, s. 151–169.
Martin J., Cormican K., Sampaio S. C.B., Wu Q., *Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors*, „Procedia Computer Science" 2018, no. 138, s. 671–679, https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089
McShane S.L., Von Glinow M.A., *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2010.
Mihalcea A., *Leadership, personality, job satisfaction and job performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, vol. 127(22), s. 443–447, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.287
Moczydłowska J.M., *Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistycznej Humanitas Zarządzanie" 2014, nr 1, s. 71–78.
Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne*

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

w świetle nowych wyzwań gospodarczych, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 405–416.

Paracha M.U., Qamar A., Mirza A., Hassan I., Waqas H., *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan*, "Global Journal of Management and Business Research" 2012, vol. 12, no. 4, s. 55–64.

Raport Antal, *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce. Edycja 2*, 2019, https://antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce (dostęp: 14.01.2020).

Rivkin W., Diestel S., Schmidt K.H., *Servant leadership and employees' psychological health*, „Zeitschrift für Personalforschung" 2014, vol. 28(1–2), s. 24–51.

Rout U.R., Rout J.K. (red.), *Stress Management for Primary Health Care Professionals*, Kluwer Academic Press, New York – Boston – Dordrecht – London – Moscow 2002, https://doi.org/10.1007/0–306–47649-5_3

Rozenek E.B., Górska M., Wilczyńska K., Waszkiewicz N., *In search of optimal psychoactivation: stimulants as cognitive performance enhancers*, „Archives of Industrial Hygiene and Toxicology" 2019, no. 70, s. 150–159.

Rudolf S., *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2014, s. 49–65.

Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 1, s. 439–453.

Samad S., *The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2012, no. 57, s. 486–493, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215

Skorupińska K., *Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Studia Prawno-Ekonomiczne" 2013, z. LXXXIX, s. 317–333.

Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2012, nr 262, s. 313–325.

Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.

Staal M.A., *Stress, Cognition, and Human Performance: A Literature Review and Conceptual Framework*, https://hsi.arc.nasa.gov/publications/20051028105746_IH-054%20Staal.pdf (dostęp: 14.01.2020).

Stefanovska-Petkovska M., Bojadziev M., Mucunski Z., *Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the automotive industry*, „Serbian Journal of Management" 2015, no. 10, s. 75–88, https://doi.org/10.5937/sjm10-7160

Szelągowska-Rudzka K.I., *Partycypacja bezpośrednia pracowników jako czynnik rozwoju organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania US" 2015, nr 39, t. 3, s. 371–383.

Szelągowska-Rudzka K.I., *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 350, s. 360–370.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Tomášková E., Kopfová A., *Management style at market orientation*, „Economics and Management" 2011, no. 16, s. 981–986.
Wong Humborstad S. I., Nerstad C.G.L., Dysvik A., *Empowering leadership, employee goal orientations and work performance A competing hypothesis approach*, „Personnel Review" 2014, vol. 43, no. 2, s. 246–271, https://doi.org/10.1108/PR-01–2012–0008
Zehir C., Ertosun O.G., Zehir S., Müceldili B., *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul*, „Procedia Social and Behavioral Sciences" 2011, no. 24, s. 1460–1474.

The application of the Yerkes-Dodson law in a participative management

Abstract The goal of the article is to place on the curve of Yerkes-Dodson law the level of stress/arousal of employees participating in management of the organization. The first part reviews the literature about how the participative management influences stress/arousal and organizational performance. Also Yerkes-Dodson law is described with explanation of involved factors. In the second part the procedure of research was described. Research was performed in three enterprises located in the West Pomeranian and Kuyavian-Pomeranian Voivodships. The monographic method was used as the test method. In the tests carried out, it was checked how the attrition rate, which was the result of stress influenced the employee performance. Obtained results show clear picture what is the stress/arousal level in participative organization and where it is placed on the curve of Yerkes-Dodson law.

Keywords participative organization, arousal, stress, performance

JEL Classification L25, M14

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

3. Wspomaganie procesu zamówień w przedsiębiorstwie sektora branży kwiatowej

Agata Kutyba
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
e-mail: akutyba@zarz.agh.edu.pl

Jerzy Mikulik
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie
e-mail: jmikulik@zarz.agh.edu.pl

Streszczenie Podejmowanie decyzji należy do istotnych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, handlowym czy też usługowym. Czynność ta ma zróżnicowany zakres, stopień szczegółowości oraz znaczenie dla organizacji. W rozdziale zaprezentowano algorytm symulacyjny odpowiedzialny za określenie wielkości zamówień asortymentu w przedsiębiorstwie branży kwiatowej. Istotnym elementem zaproponowanego rozwiązania jest odwzorowanie sprzedaży kwiatów ciętych w rzeczywiście funkcjonującej hurtowni kwiatów, przy użyciu teoretycznych funkcji rozkładów. Parametry funkcji rozkładów zostały wykorzystane do zbudowania algorytmu symulacyjnego, który w swoim działaniu bazuje na klasycznym modelu newsvendora.

Słowa kluczowe model newsvendora, wspomaganie decyzji, proces zaopatrzenia, algorytm symulacyjny, kwiaty cięte, biznes kwiatowy

JEL C13, C15, C61, C63, C65

3.1. Wprowadzenie

Efektywne planowanie zaopatrzenia odgrywa kluczową rolę i należy do podstawowych zadań przedsiębiorstw handlowych branży kwiatowej. Aby pozostać konkurencyjnymi, przedsiębiorstwa muszą dostarczać na rynek produkty wysokiej jakości, zachowując niskie koszty oraz zdolność do szybkiego reagowania na zmienność popytu w czasie (zmienne wymagania klientów). Patrząc globalnie na branżę kwiatową, można stwierdzić, że zarządzanie nią nie jest łatwe. Dynamika rozwoju tego sektora gospodarki oraz fakt istnienia silnej konkurencji powodują, że przedsiębiorcy działający na rynku kwiatowym zmuszeni są szukać nowych i doskonalszych narzędzi, które ułatwią wspomaganie decyzji o doborze asortymentu i jego poziomie zamówień na określony horyzont czasowy (tydzień), aby zaspokoić występujący popyt na kwiaty.

W niniejszym rozdziale została przedstawiona problematyka procesu zaopatrzenia w działalności sektora roślin ozdobnych, w tym przypadku kwiatów ciętych. Głównym celem pracy było usprawnienie procesu zamówień hurtowni branży kwiatowej.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Do realizacji tego celu opracowano algorytm symulacyjny, który jest odpowiedzialny za wyznaczenie preferowanej tygodniowej wielkości zamówień kwiatów ciętych z punktu widzenia przyszłego zapotrzebowania. Preferowana wielkość zamówień to liczba kwiatów wystarczająca, aby zaspokoić występujący popyt i jednocześnie minimalizować straty w postaci ilości utylizowanego towaru. Idea działania algorytmu oparta jest na klasycznym modelu newsvendora, czyli gazeciarza. Przeprowadzone badania polegały na odwzorowaniu sprzedaży kwiatów ciętych przy wykorzystaniu teoretycznych rozkładów prawdopodobieństwa. Otrzymane parametry rozkładów zostały wykorzystane w algorytmie symulacyjnym. Do badań posłużyły dane prezentujące tygodniową sprzedaż kwiatów ciętych w hurtowni kwiatów funkcjonującej na obszarze województwa małopolskiego. W rozdziale zaprezentowano wyniki badań oraz oceniono przydatność opracowanego algorytmu symulacyjnego w zakresie rozwiązywania problemów planowania zaopatrzenia.

Opracowany algorytm pozwala na usprawnienie planowania zaopatrzenia w hurtowni kwiatów. Weryfikacja jego działania w zakresie rozwiązywania problemów planowania zaopatrzenia przeprowadzona została na podstawie danych o zamówieniach, sprzedaży i utylizacji kwiatów w rzeczywistej hurtowni.

3.2. Klasyczny model gazeciarza

Jedną z metod, która rozwiązuje problemy zapasów produktów o ograniczonym czasie przydatności, jest koncepcja gazeciarza (Hadley, Whitin, 1963). Zagadnienie to jest dobrze znane w literaturze zagranicznej dotyczącej sterowania zapasami i szeroko stosowane w zarządzaniu łańcuchem dostaw, planowaniu produkcji oraz wspomaganiu decyzji (Khouja, 1999; Petruzzi, Dada, 1999; Dai, Meng, 2015). Model ten jest metodą wykorzystywaną do rozwiązywania problemów, która umożliwia znalezienie rozwiązania optymalnego. Jest to model jednookresowy, mający zastosowanie do produktów o krótkich cyklach życia z popytem stochastycznym, które na koniec okresu stają się przestarzałe (nieaktualne) i nie mogą być magazynowane w celu zaspokojenia popytu w kolejnych okresach. Najbardziej znany w literaturze jest klasyczny problem gazeciarza, który zakłada, że ryzyko jest neutralne, a niewykorzystane produkty z popytem stochastycznym są sprzedawane w krótkim czasie i nie mogą być składowane w celu zaspokojenia popytu w kolejnych okresach.

Podstawowa idea klasycznego problemu gazeciarza przedstawia się następująco: w klasycznym problemie newsvendor sprzedawca przed sezonem sprzedaży musi podjąć optymalną decyzję o wielkości zamówień (Q) asortymentu, tak aby zmaksymalizować oczekiwany zysk, przy założeniu, że parametry dystrybucyjne popytu (D) i koszty są znane. Wielkość asortymentu (Q) została zakupiona przez sprzedawcę

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

za określoną cenę za sztukę (c). Jeśli zamówienie jest większe niż zrealizowany popyt na rynku, sprzedawca musi utylizować nadmiar towaru lub sprzedać, jako makulaturę na koniec dnia, co skutkuje stratą wynikającą z nadmiaru towaru (c_o). Jeśli zaś zamówienie jest niższe od zrealizowanego popytu na rynku, skutkuje to stratą wynikającą z niedomiaru towaru (c_u) (utracona sprzedaż). Aby zmaksymalizować zysk, sprzedawca musi znaleźć równowagę między zamówieniem za dużej i za małej ilości towaru.

Na tej podstawie model przyjmuje następującą postać:

Koszty za okres jednego sezonu (Q, D) określają wzory (1), (2) i (3):

$$(Q,D)=\begin{cases} c_o(Q-D) & gdzie \quad D<Q \\ c_u(D-Q) & gdzie \quad D\geq Q \end{cases} \tag{1}$$

$$c_o = c - s, \tag{2}$$

$$c_u = p - c\,. \tag{3}$$

Koszt oczekiwany określają wzory (4) i (5):

$$(Q)=\sum_{D=0}^{\infty} p(D)(Q,D)=c_o\sum_{D=0}^{Q-1} p(D)(Q-D)+c_u\sum_{D=Q}^{\infty} p(D)(Q-D), \tag{4}$$

$$P(Q^*)=\sum_{D=0}^{Q^*} p(D)\geq \frac{c_u}{c_u+c_o}, \tag{5}$$

gdzie:

Q – decyzja (zamówienie),

Q^* – wartość optymalna dla Q,

D – popyt niepewny (zmienna losowa o rozkładzie normalnym, Poissona itd.),

p – cena jednostkowa sprzedaży towaru,

c – koszt jednostkowy zakupu towaru,

s – jednostkowa wartość odzysku za niesprzedany towar,

c_o – strata wynikająca z nadmiaru towaru,

c_u – strata wynikająca z niedomiaru towaru.

Wartość $R=\dfrac{c_u}{c_u+c_o}$ nazywana jest stosunkiem krytycznym i mieści się w przedziale [0, 1]. Optymalna decyzja dotycząca zamówienia (Q) jest oznaczana jako Q^*.

Istnieje kilka wariantów zagadnienia gazeciarza (np. model ze zwracaniem niesprzedanej części po cenie $C3 < C1$), w zależności od typów rozkładów krzywej popytu. Jest również kilka rozwiązań tego problemu, na przykład metoda macierzy dochodów,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

metoda rekurencyjna oraz metoda analityczna. Są to fundamentalne zagadnienia badań operacyjnych.

Zagadnienie gazeciarza jest użytecznym podejściem, które ma zastosowanie praktyczne na poziomie zarządzania operacyjnego.

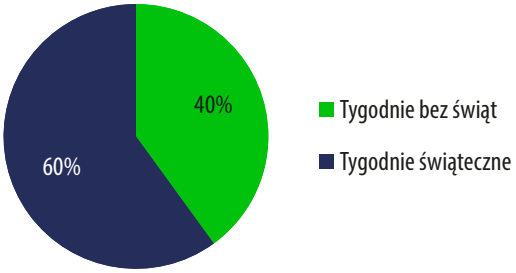
3.3. Charakterystyka branży

Działalność przedsiębiorstw sektora roślin ozdobnych nastawiona jest przede wszystkim na handel na rynkach lokalnych, a ich głównym celem jest dostarczenie klientom kwiatów ciętych w takiej liczbie, aby zaspokoić występujący popyt, przy zachowaniu jak najwyższej jakości. Sprostanie temu celowi wymaga od przedsiębiorstw doświadczenia w obszarze zaopatrzenia, ale również umiejętności dostosowania zaopatrzenia do panującego popytu w czasie, co nie jest łatwym zadaniem. Handel hurtowy kwiatami jest trudnym biznesem ze względu na niezwykłą dynamikę zmienności popytu (zapotrzebowania) w ciągu roku oraz specyfikę rynku i produktu. Jest to biznes obarczony dużym ryzykiem oraz niepewnością.

Specyfika rynku kwiatowego opiera się na dynamicznych zmianach społeczno-ekonomicznych zachodzących w ciągu ostatnich lat, w tym między innymi (Jabłońska, 2007): zmieniającej się konkurencji (np. zwiększającej się liczbie dużych centrów handlowych na rynku), wdrażaniu innowacji (np. elektroniczna giełda kwiatowa), czynnikach kulturowych związanych z tradycją, zmieniających się upodobaniach i potrzebach konsumentów. Kwiaty cięte należą do grupy towarów wrażliwych czasowo, charakteryzują się krótkim czasem przydatności i ograniczonym czasem magazynowania. Są to produkty o krótkich cyklach życia, które na koniec badanego okresu (tygodnia) stają się przestarzałe i nie mogą być magazynowane w celu zaspokojenia popytu w kolejnych przedziałach czasu (tygodniach). Specyficzny charakter towaru powoduje, że asortyment ten musi być zamawiany w cyklu tygodniowym. Stały i oszacowany rytm dostaw jest koniecznym warunkiem wstępnym dla produktów szybko się psujących.

Zapotrzebowanie na kwiaty cięte w ciągu roku jest zmienne i dzieli się na dwa główne okresy: tygodnie charakteryzujące się występowaniem świąt oraz tygodnie charakteryzujące się ich brakiem. Sprzedaż w tygodniach charakteryzujących się brakiem świąt uznaje się za sprzedaż podstawową, która pozwala utrzymać hurtownie na tzw. poziomie bezpiecznym – stanowi ona około 40% rzeczywistej wielkości sprzedaży w ciągu roku. Natomiast sprzedaż w tygodniach charakteryzujących się występowaniem świąt uznaje się za tzw. sprzedaż wzmożoną, kiedy to zmienność popytu jest szczególnie wyraźnie widoczna – stanowi ona około 60% rzeczywistej wielkości sprzedaży w ciągu roku (Wykres 3.1) (Kutyba, Mikulik, 2019).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 3.1. Sprzedaż kwiatów ciętych w skali roku z podziałem na rodzaje tygodni
Źródło: opracowanie własne.

Determinantem zmienności zapotrzebowania na kwiaty cięte w ciągu roku są między innymi czynniki pozaekonomiczne: czynniki losowe (trendy mody, pogoda, zdarzenia incydentalne, upodobania ludzkie itp.), sezonowość roczna wynikająca z pór roku (wiosna, lato, jesień, zima). Jednak głównym ich wyznacznikiem są zdarzenia, które wykazują specyficzną okresowość związaną z kalendarzem każdego roku (święta, popularne imieniny, imprezy okolicznościowe itp.) i przebiegają odmiennie w zależności od dnia tygodnia czy miesiąca. Ich typ oraz intensywność oddziaływania na popyt jest zmienna. Dlatego bardzo często w decyzjach podejmowanych w procesie zamówień dochodzi do niedoszacowania lub przeszacowania zapotrzebowania na dany asortyment, co w konsekwencji prowadzi do wymiernych strat w postaci utylizacji towaru lub popytu utraconego.

Hurtownicy rynku kwiatowego muszą podejmować decyzje, ile i jakie kwiaty należy zamówić na dany okres (tydzień) charakteryzujący się występowaniem zdarzeń wynikających z kalendarza oraz na okres (tydzień), który charakteryzuje się ich brakiem. Powyższe kryteria, duża dynamika rozwoju tego sektora gospodarki oraz fakt istnienia silnej konkurencji powodują, że przedsiębiorcy działający na rynku kwiatowym zmuszeni są szukać nowych i doskonalszych narzędzi, które usprawnią podejmowanie decyzji w procesie zaopatrzenia.

3.4. Metoda badawcza

Materiałem badawczym były dane sprzedażowe pochodzące z hurtowni kwiatów rzeczywiście funkcjonującej w województwie małopolskim. Analizowane dane to szereg czasowy ukazujący sprzedaż w tygodniach charakteryzujących się brakiem występowania zdarzeń wynikających z kalendarza (tj. świąt, imienin, imprez okolicznościowych) w latach 2016–2018. W badaniach uwzględniono gatunki kwiatów, które przynoszą znaczną część dochodu w przedsiębiorstwie, gdyż są najchętniej nabywane na krajowym rynku oraz są na nim dostępne przez cały rok. Głównym celem badań było odwzorowanie sprzedaży kwiatów ciętych przy użyciu teoretycznych rozkładów

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

prawdopodobieństwa. Otrzymane parametry rozkładów prawdopodobieństwa zostały wykorzystane w algorytmie symulacyjnym w celu obliczenia tygodniowej wielkości zamówień kwiatów na okres (tydzień) charakteryzujący się brakiem występowania zdarzeń wynikających z kalendarza. W celu określenia efektywności działania proponowanego algorytmu zestawiono i porównano zamówienia wygenerowane za pomocą algorytmu symulacyjnego z rzeczywistymi danymi zamówień, sprzedaży i utylizacji kwiatów w rzeczywiście funkcjonującej hurtowni w 2019 roku.

3.4.1. Oszacowanie rozkładu sprzedaży kwiatów ciętych

Do opracowania algorytmu, którego celem jest oszacowanie preferowanej tygodniowej wielkości zamówień kwiatów ciętych, niezbędne jest odwzorowanie sprzedaży kwiatów przy wykorzystaniu teoretycznych rozkładów prawdopodobieństwa. Dopasowanie rozkładu polega na znalezieniu takich parametrów rozkładu teoretycznego, które prowadzą do minimalizacji wartości wybranej statystyki (Vose, 2008). Jedną z metod potwierdzających dopasowanie rozkładów są statystyki jakości dopasowania (*goodness of fit*) – statystka chi-kwadrat (χ^2), Kołmogorowa-Smirnowa (KS) oraz Andersona-Darlinga (AD) (Vose, 2008).

Materiałem źródłowym do badań były dane sprzedażowe pochodzące z przedsiębiorstwa handlowego branży kwiatowej. W badaniu uwzględniono szereg czasowy wielkości sprzedaży kwiatu $k = (1, \ldots, K)$, gdzie $K = 19$, w tygodniu $t = (1, \ldots, T)$, dla $T = 53$. Na pięćdziesiąt trzy tygodnie sprzedażowe trzydzieści trzy tygodnie charakteryzują się występowaniem zdarzeń i zjawisk wynikających z kalendarza, natomiast dwadzieścia tygodni charakteryzuje się ich brakiem.

Do oszacowania rozkładu sprzedaży kwiatów ciętych użyto pakietu komputerowego @Risk Palisade wersja 7.5.1. Prawidłowość dopasowania rozkładów potwierdzona jest testami statystycznymi, które oferuje ten pakiet – tj. statystką chi-kwadrat (χ^2), Kołmogorowa-Smirnowa (KS) oraz Andersona-Darlinga (AD). Statystyki χ^2 i KS dały zbieżne wyniki w dokładności dopasowania teoretycznych rozkładów do odwzorowania wielkości sprzedaży kwiatu $k = (1, \ldots, K)$. Charakterystykę sprzedaży w postaci rozkładów i ich parametry zestawiono w formie tabelarycznej (Tabela 3.1).

Omawiając analizowane rozkłady sprzedaży kwiatów, ograniczono się jedynie do wykresów ich funkcji gęstości. Rozkłady w postaci histogramów dla wybranych typów kwiatów przedstawia Wykres 3.2. Oznaczenia literowe nad każdym histogramem – 50R, 60R, 40R, 40P – dotyczą wybranych typów kwiatów.

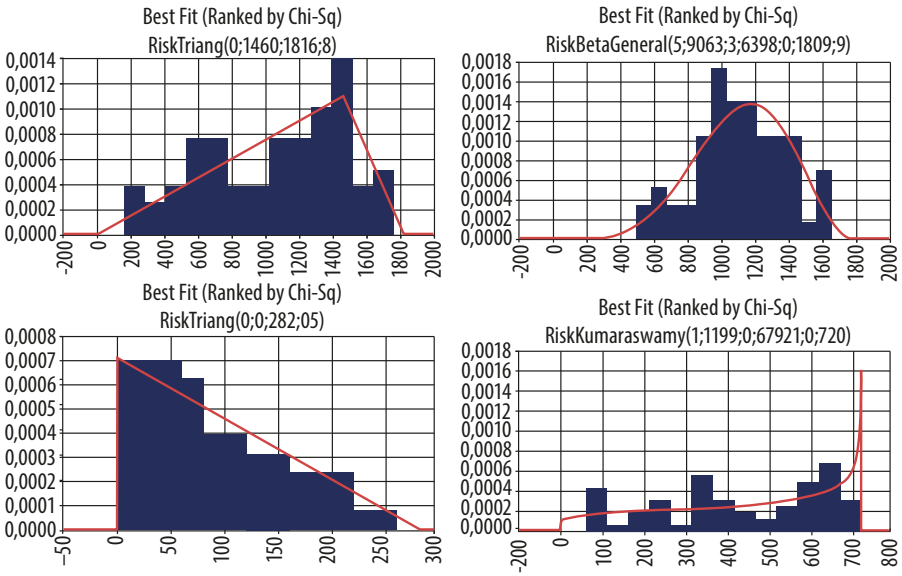
Parametry rozkładów (Tabela 3.1) zostały wykorzystane w algorytmie symulacyjnym do określenia tygodniowej wielkości zamówień kwiatów ciętych, który w swoim działaniu bazuje na klasycznym modelu gazeciarza.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Tabela 3.1. Rozkłady i ich parametry dla dziewiętnastu typów kwiatów

Lp.	Kwiaty	Rozkłady i ich parametry
1	50R	Triang (0; 1460; 1816,8)
2	60R	BetaGeneral (5,9063; 3,6398; 0; 1809,9)
3	10A	Triang (0; 0; 1922,3)
4	40R	Kumaraswamy (1,1199; 0,67921; 0; 720)
5	50O	Weibull (1,8407; 437,3)
6	50B	Triang (0;480; 770,25)
7	70R	Invgauss (707,81; 5261,26)
8	50Y	Gamma (4,3348; 50,824)
9	40B	Gamma (2,6443; 90,402)
10	60O	Weibull (1,9825; 437,48)
11	50C	Uniform (0; 467,3)
12	60B	Weibull (3,3189; 353,07)
13	40O	Triang (0; 0; 458,71)
14	50P	Weibull (2,436; 229,4)
15	40Y	Triang (0; 80; 329,61)
16	60Y	Gamma (7,4562; 25,273)
17	60C	Uniform (0; 426,67)
18	60P	Kumaraswamy (2,4487; 4,2645; 0; 490,31)
19	40P	Triang (0; 0; 282,05)

Źródło: opracowanie własne wykonane za pomocą oprogramowania komputerowego @Risk Palisade wersja 7.5.1.



Wykres 3.2. Graficzny wynik dopasowania rozkładów teoretycznych tygodniowej sprzedaży kwiatów ciętych: 50R, 60R, 10A, 40R – lata 2012–2014

Źródło: opracowanie własne.

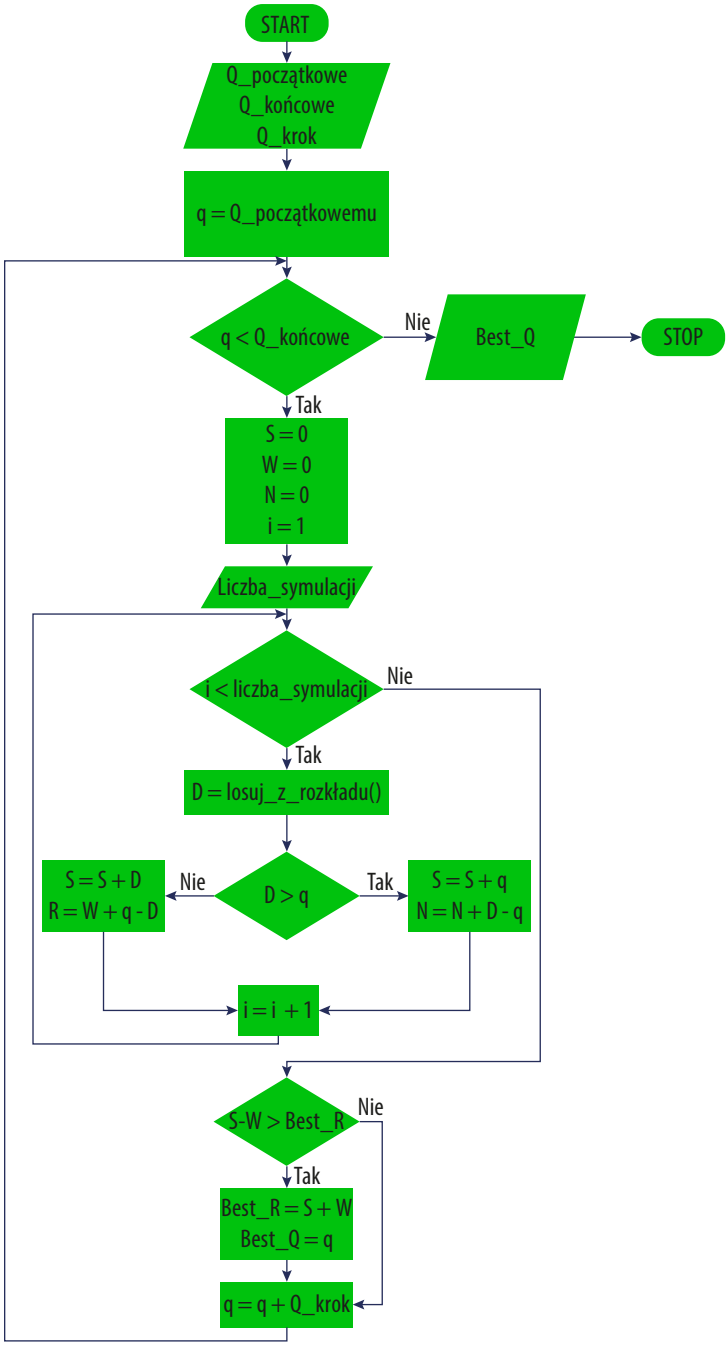
SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

3.4.2. Zapotrzebowania na kwiaty cięte – algorytm symulacyjny

Do oszacowania preferowanej liczby sztuk zamówień kwiatu $k = (1, \ldots, K)$, gdzie $K = 19$ na dany horyzont czasowy, jakim jest tydzień, opracowano algorytm symulacyjny. Prezentowany schemat algorytmu na wykresie 2 oparty jest na klasycznym podejściu gazeciarza. Algorytm w swoim działaniu bazuje na rozkładzie empirycznym tygodniowej sprzedaży kwiatu $k = (1, \ldots, K)$. Symulację przeprowadzono dla każdego kwiatu $k = (1, \ldots, K)$, z krokiem 20 sztuk i liczbą iteracji 10 000.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat algorytmu, gdzie:
Q_początkowe – początkowa rozważana liczba sztuk kwiatu *k*, wynikająca z minimalnej sprzedaży historycznej;
Q_końcowe – końcowa rozważana liczba sztuk kwiatu *k*, wynikająca z maksymalnej liczby sprzedaży historycznej;
Q_krok – krok symulacji (dokładność obliczeń);
Best_R – najkorzystniejsza różnica liczby sztuk sprzedanych do liczby sztuk utylizacji;
Bes_Q – najlepsza liczba sztuk kwiatu *k*, dopasowana w modelu symulacyjnym;
Liczba_symulacja – liczba przeprowadzonych symulacji dla danego typu kwiatu;
i – licznik symulacji;
q – wartość zamówienia.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Rysunek 3.1. Algorytm określający tygodniową liczbę sprzedanych sztuk kwiatów

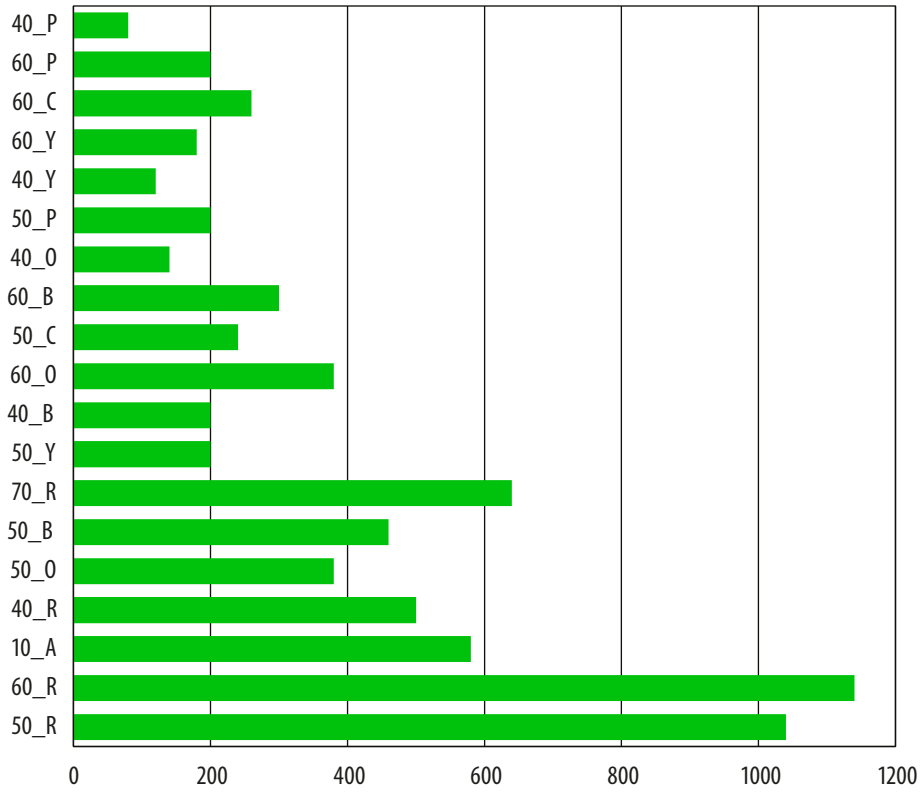
Źródło: opracowanie własne.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

3.5. Analiza wyników badań i weryfikacja działania algorytmu

Otrzymaną z algorytmu preferowaną wielkość zamówienia kwiatu $k = (1, \ldots, K)$, gdzie $K = 19$, na poszczególne tygodnie roku, które charakteryzują się brakiem występowania zdarzeń wynikających z kalendarza (świąt, popularnych imienin, imprez okolicznościowych itp.), przedstawiono na wykresie (Wykres 3.3).

Preferowana tygodniowa suma wielkości zamówienia dziewiętnastu typów kwiatów wynosi 7240 sztuk. Należy zauważyć, że w zależności od parametrów wejściowych (typ i parametry rozkładów dla sprzedaży tygodniowej) dla każdego rodzaju kwiatu uzyskano inne preferowane rozwiązania dotyczące tygodniowej wielkości zamówień.



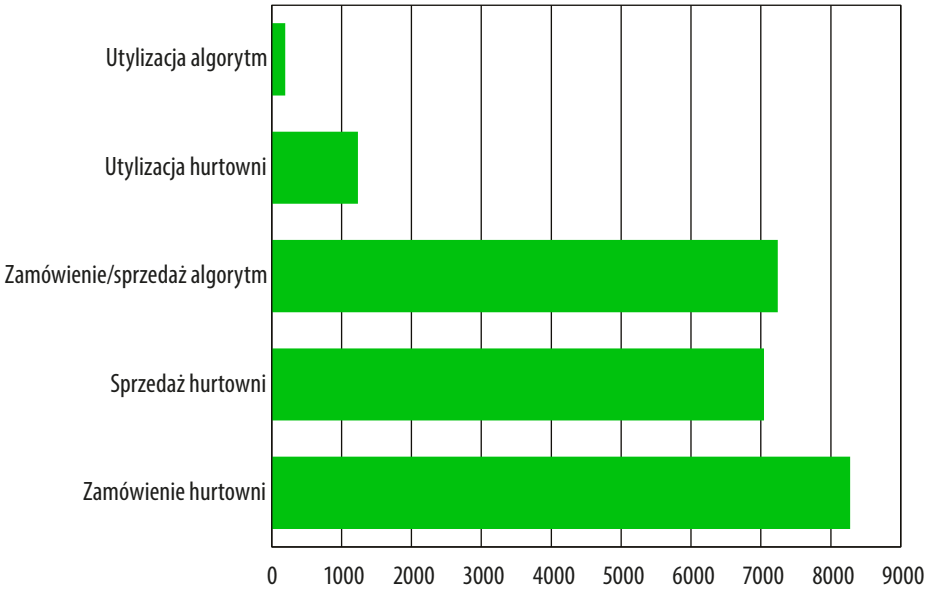
Wykres 3.3. Preferowana wielkość zamówienia dziewiętnastu typów kwiatów

Źródło: opracowanie własne.

W celu określenia efektywności działania opracowanego algorytmu otrzymane wyniki zestawiono i porównano z rzeczywistymi danymi zamówień, sprzedaży i utylizacji kwiatów w 2019 roku. Wykres 4 przedstawia tygodniową wielkość zamówienia dziewiętnastu

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

typów kwiatów, obliczoną za pomocą algorytmu (7240 sztuk) oraz tygodniową wielkość zamówienia (8278 sztuk), sprzedaży (7045 sztuk) i utylizacji (1233 sztuki) rzeczywistej hurtowni. Tygodniowa wielkość zamówienia i sprzedaż dziewiętnastu typów kwiatów w rzeczywistej hurtowni została oszacowana za pomocą średniej arytmetycznej. Do tego celu posłużyły dane tygodniowej wielkości zamówień i sprzedaży kwiatów w sztukach, która charakteryzuje się brakiem występowania zdarzeń wynikających z kalendarza.



Wykres 3.4. Tygodniowe zamówienie modelowe (algorytm) oraz tygodniowe zamówienie i sprzedaż hurtowni dziewiętnastu typów kwiatów w 2019 roku

Źródło: opracowanie własne.

Miernikiem określenia efektywności działania opracowanego algorytmu jest wskaźnik pokrycia (zgodności) wielkości rzeczywistych przez wielkości uzyskane z algorytmu, wyrażony jako stosunek wielkości modelowej (algorytmu) do wielkości rzeczywistych. Wskaźnik wyrażono w wartości procentowej i wyznaczono według wzorów (6), (7) i (8):

$$T_Z = \frac{Z_A}{Z_H} \times 100\%, \tag{6}$$

gdzie:
T_Z – wskaźnik pokrycia (zgodności) wielkości zamówień hurtowni przez wielkości algorytmu,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Z_H – tygodniowa wielkość zamówienia hurtowni dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach,
Z_A – tygodniowa wielkość zamówienia algorytmu dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach;

$$T_S = \frac{S_A}{S_H} \times 100\%, \tag{7}$$

gdzie:
T_S – wskaźnik pokrycia (zgodności) wielkości sprzedaży hurtowni przez wielkości algorytmu,
S_A – tygodniowa wielkość sprzedaży algorytmu dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach,
S_H – tygodniowa wielkość sprzedaży hurtowni dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach;

$$T_U = \frac{U_A}{U_H} \times 100\%, \tag{8}$$

gdzie:
T_U – wskaźnik pokrycia (zgodności) wielkości utylizacji hurtowni przez wielkości algorytmu,
U_A – tygodniowa wielkość sprzedaży algorytmu dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach,
U_H – tygodniowa wielkość sprzedaży hurtowni dziewiętnastu typów kwiatów w sztukach.

Powyższe wskaźniki informują o pokryciu (zgodności) wielkości rzeczywistych (zamówienie, sprzedaż, utylizacja) przez wielkości uzyskane z algorytmu.

Na podstawie analizy wyników (tabela 2) procesu weryfikacji działania algorytmu w odniesieniu do rzeczywistych wielkości sprzedaży i utylizacji kwiatów wnioskuje się, iż algorytm szacuje sprzedaż o 3% większą niż sprzedaż rzeczywista, jednocześnie zmniejszając utylizację rzeczywistą o 84%.

Tabela 3.2. Wyniki z procesu weryfikacji działania algorytmu

Zamówienie	87%
Sprzedaż	103%
Utylizacja	16%

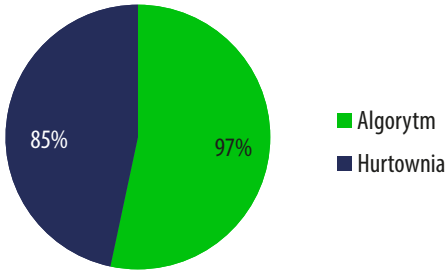
Źródło: opracowanie własne.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Kolejnym miernikiem prawidłowości działania algorytmu jest wskaźnik informujący o procentowym udziale sprzedaży w wielkości zamówienia, wyznaczany według wzoru (9):

$$T = \frac{Z - U}{Z}, \tag{9}$$

gdzie:
T – stosunek tygodniowej wielkości sprzedaży do tygodniowej wielkości zamówienia dziewiętnastu typów kwiatów, wyrażony w procentach,
Z – tygodniowa wielkość zamówienia w sztukach dziewiętnastu typów kwiatów,
U – tygodniowa wielkość utylizacji w sztukach dziewiętnastu typów kwiatów.



Wykres 3.5. Procentowy udział tygodniowej sprzedaży do tygodniowej wielkości zamówienia dla dziewiętnastu typów kwiatów w 2019 roku
Źródło: opracowanie własne.

Procentowy udział tygodniowej sprzedaży do tygodniowej wielkości zamówienia dla dziewiętnastu typów kwiatów przedstawia wykres 5. Wyniki dotyczą zarówno zestawów danych modelowych, jak i rzeczywistych. Uzyskane wyniki informują, że:

- tygodniowa rzeczywista wielkość sprzedaży dziewiętnastu typów kwiatów stanowi 97% tygodniowej wielkości zamówienia według algorytmu;
- tygodniowa rzeczywista wielkość sprzedaży dziewiętnastu typów kwiatów stanowi 85% tygodniowej wielkości zamówienia rzeczywistego.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że autorski algorytm jest narzędziem określającym taką liczbę kwiatów na dany horyzont czasowy, która zapewnia bezpieczne działanie hurtowni, jednocześnie minimalizując wielkość utylizacji kwiatów ciętych. Dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe jest zachowanie kompromisu pomiędzy wysokimi kosztami utylizacji towaru, co wynika z relacji procentowych pomiędzy ceną zakupu kwiatów oraz możliwą marżą hurtowni sektora roślin ozdobnych a powszechnym dążeniem przedsiębiorstw do zapewnienia jak najlepszego poziomu obsługi klienta.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

3.6. Wnioski i rekomendacje

Głównym celem hurtowników branży kwiatowej jest dostarczenie klientom roślin ozdobnych, w tym kwiatów ciętych, zapewniając duży ich wybór oraz dostępność przez cały rok, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości towarów i atrakcyjnej ceny. Jednym z najważniejszych celów jest utrzymanie gotowości do zaspokojenia zapotrzebowania na produkt w dowolnym czasie. Zmieniający się popyt w czasie oraz specyfika produktu powodują problemy decyzyjne związane z określeniem asortymentu i poziomu jego zamówień na dany horyzont czasowy, jakim jest tydzień. Kwiaty cięte są towarem szczególnie nietrwałym i podatnym na wiele czynników o charakterze patogennym i środowiskowym, co skutkuje ich krótkim czasem przydatności i magazynowania. Znaczne zróżnicowanie wielkości sprzedaży kwiatów jest głównie wynikiem wzrostu ich sprzedaży w tygodniach nasilonego popytu. Zapotrzebowanie na kwiaty cięte w ciągu roku dzieli się na dwa główne okresy: tygodnie charakteryzujące się występowaniem świąt i tygodnie charakteryzujące się ich brakiem.

W niniejszej rozdziale wykazano, że opracowany algorytm symulacyjny jest w stanie rozwiązywać standardowe problemy dotyczące wyznaczania wielkości zamówień kwiatów ciętych dla poszczególnych tygodni roku, które charakteryzują się brakiem występowania zdarzeń wyjątkowych wynikających z kalendarza. Zastosowanie algorytmu pozwoliło na obliczenie liczby kwiatów, która według dużego prawdopodobieństwa pokryje przyszłe tygodniowe zapotrzebowanie. Otrzymane wyniki w postaci liczby sztuk kwiatów w porównaniu z rzeczywistymi danymi zamówień, sprzedaży i utylizacji w hurtowni kwiatów należy uznać za satysfakcjonujące. Uzyskano poprawę w postaci zmniejszenia tygodniowej utylizacji kwiatów ciętych, przy zachowaniu ciągłości działania hurtowni (zaspokojenie popytu).

Otrzymane wyniki stanowią parametry składowe do budowy modelu wspomagania decyzji w procesie zaopatrzenia hurtowni branży kwiatowej. Tygodniowa wielkość zamówienia powinna być modyfikowana, a jednym z kryteriów modyfikacji jest identyfikacja typu tygodnia, dla którego należy podjąć decyzję o wielkości zamówienia kwiatów ciętych. Odchylenia od rytmicznego przebiegu procesu zaopatrzenia i sprzedaży pociągają za sobą straty wynikające z niesprzedanej liczby kwiatów albo z niewykorzystanego popytu w pewnych przedziałach czasowych (tygodnie), co wiąże się z nadmiernymi kosztami. Analiza wahań popytu oraz jego oddziaływanie na problemy decyzyjne dotyczące zaopatrzenia na produkty szybko się psujące, w tym przypadku kwiaty cięte, to zagadnienia niezwykle istotne.

Hurtownicy rynku kwiatowego powinni zwracać szczególną uwagę na:

- krótki czas trwałości produktów;
- warunki atmosferyczne;
- występowanie świąt ruchomych;
- losowość zapotrzebowania na kwiaty;

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

- zmieniającą się ciągle modę;
- tradycje świąteczne;
- zachodzące zmiany w sektorze rynku kwiatowego

oraz wiele innych czynników, które mają wpływ na zmienność popytu na kwiaty cięte w poszczególnych cyklach. Powinni również dążyć do ciągłego doskonalenia działań w zarządzaniu tego typu asortymentem (Kutyba, Mikulik, 2016).

Bibliografia

Dai J., Meng W., *A risk-averse newsvendor model under marketing-dependency and price-dependency*, „International Journal of Production Economics" 2015, vol. 160, s. 220–229.

Hadley G., Whitin T. M., *Analysis of Inventory Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1963.

Jabłońska L., *Ekonomiczne aspekty rozwoju sektora kwiaciarskiego w Polsce*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2007.

Khouja M., *The single period (newsvendor) problem: literature review and suggestions for future research*, „Omega – The International Journal of Management Science" 1999, no. 27, s. 537–542.

Kutyba A., Mikulik J., *Analiza dynamiki wielkości sprzedaży jako element wspomagania decyzji w sferze zaopatrzenia na przykładzie przedsiębiorstwa branży kwiatowej*, [w:] M. Karkula, K. Majewska (red.), *Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej*, t. 3, Wydawnictwo AGH, Kraków 2016, s. 245–257.

Kutyba A., Mikulik J., *Analiza popytu i jego determinanty jako element zarządzania przedsiębiorstwem branży kwiatowej*, [w:] N. Iwaszczuk (red.), *Innowacyjność w działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Kraków 2019, s. 175–186.

Petruzzi N.C., Dada M., *Pricing and the newsvendor problem: a review with extensions*, „Operations Research" 1999, vol. 47(2), s. 183–194.

Vose D., *Risk Analysis. A Quantitative Guide*, John Wiley & Sons, West Sussex 2008.

Supporting the orders' process in the sector of flower enterprises

Abstract Decision making is one of the most important functions of managing production facility, sales office or servicing enterprise. This activity has a diverse range, level of details and meaning for the organization. The article presents a simulation algorithm designed to determine the size of goods' orders in the flower enterprise. The important element of the proposed solution is mapping the sales of cut flowers in a functioning flower warehouse, using theoretical probability distributions. Parameters of probability distributions were used to design a simulation algorithm, which operation is based on a classic Newsvendor model.

Keywords Newsvendor model, decision support, supply process, simulation algorithm, cut flowers, floral business

JEL Classification C13, C15, C61, C63, C65

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

4. Współpraca uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń w ramach projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w świetle COVID-19[1]

Joanna Kowalik
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: joanna.kowalik@usz.edu.pl

Streszczenie Celem tego rozdziału jest przedstawienie współpracy uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń zrealizowanych w ramach projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) w świetle COVID-19. Przedstawiono w nim cele, istotę i znaczenie projektów naukowych mających wpływ na formy współpracy pomiędzy uczelnią a biznesem, a także bariery i korzyści, czyli czynniki determinujące współpracę uczelni wyższych z przedsiębiorstwami. Badanie opiera się na wynikach ankiety dotyczących grupy docelowej biorącej udział w szkoleniach w ramach projektu oraz na przeglądzie literatury i wywiadach fokusowych. Przeprowadzone badania przyczyniły się do sformułowania problemu badawczego: „Czy istnieje współpraca uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń w ramach projektu finansowanego ze środków MNiSW?". Odnosząc się do niego, autorka przyjęła następującą hipotezę: „Na przykładzie realizacji zadania w ramach projektu finansowanego ze środków MNiSW istnieje współpraca uczelni z biznesem".

Wyniki badania pozwoliły autorce zweryfikować hipotezę badawczą. Subiektywny zakres oceny obejmuje grupy docelowe uczestniczące w szkoleniach. Przedmiot oceny dotyczy natomiast współpracy uczelni z biznesem w ramach projektów naukowych. Wyniki tego badania pokazują, że wśród grupy docelowej biorącej udział w projekcie istnieje współpraca uczelni z biznesem i warto angażować się w takie inicjatywy, gdyż przynoszą one obopólne korzyści. Wybór tego tematu wynika z faktu, że obecnie kwestie związane ze współpracą pomiędzy uczelnią a biznesem mają coraz większe znaczenie dla jednostek naukowych (uniwersytetów) oraz przedsiębiorców i są szeroko omawiane w instytucjach badawczych.

Słowa kluczowe projekty, ekonomia, uniwersytety, współpraca uczelni z biznesem
JEL A12, H25, H52

4.1. Wprowadzenie

W dobie globalizacji oraz zmieniającego się otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa są zmuszone do coraz agresywniejszej walki konkurencyjnej, a jednostki naukowe (uczelnie wyższe) muszą dostosować się do reform w szkolnictwie wyższym, gdyż

1 Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019–2022, nr projektu 001/RID/2018/19, kwota finansowania 10 684 000,00 zł.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

skuteczne utrzymanie przewagi determinuje sposób zarządzania daną instytucją oraz wprowadza nowatorskie rozwiązania związane z podstawową działalnością. W związku z tym w dzisiejszych czasach większość uczelni stara się uzyskać dofinansowanie z różnych instytucji, takich jak Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), Narodowe Centrum Nauki (NCN), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) czy stowarzyszenia, w celu dalszego rozwoju naukowego danej jednostki, utrzymania bądź polepszenia jakości kształcenia czy chociażby pozycji konkurencyjnej na rynku szkolnictwa wyższego, a przede wszystkim nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami. W trudnym okresie związanym z walką z pandemią COVID-19 prace zespołowe nad tworzeniem wniosków projektowych zostały ograniczone ze względu na różnorodne obostrzenia. Obecnie kluczowe dla pozyskiwania środków finansowych przez beneficjentów na cele nastawione dla słuchaczy są prace on-line.

Realizacja projektów (grantów) powinna przynosić korzyści ekonomiczne zarówno dla uczelni, jak i przedsiębiorców. Unia Europejska w danych okresach przeznacza dla Polski duży budżet, który ma na celu wsparcie rozwoju szkolnictwa wyższego. Uzyskane środki finansowe pozwalają jednostkom na wzbogacanie i poszerzanie oferty edukacyjnej oraz współfinansują badania naukowe nauczycieli akademickich, co stanowi podstawę rozwoju danej uczelni zarówno ze względu na prace badawcze dotyczące opracowania innowacyjnych programów kształcenia, jak i możliwości związane z publikacją wyników badań naukowych dla gospodarki. Na uwadze należy mieć jednak fakt, że nie każdy napisany i złożony wniosek dotyczący uzyskania finansowania zostanie pozytywnie rozpatrzony przez komisję sprawdzającą i wnioskodawca otrzyma środki finansowe na realizację zamierzonych celów. Tak samo nie każdy realizowany projekt musi zakończyć się sukcesem oraz osiągnięciem zakładanych efektów – ze względu na wiele aktywności, które muszą być ze sobą ściśle powiązane. W takim przypadku można się tylko zastanawiać, w jaki sposób są realizowane wszelkie projekty. Otóż kluczowe znaczenie mają korzyści i bariery niezbędne do utrzymania współpracy uczelni z biznesem.

Celem rozdziału jest ukazanie współpracy uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń zrealizowanych w ramach projektu finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) w świetle COVID-19, na podstawie odpowiedzi otrzymanych od respondentów oraz własnych doświadczeń. Badanie miało na celu zidentyfikowanie korzyści ekonomicznych dla obu stron uczestniczących w projektach naukowych – uczelni wyższych i przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy uczelni uczestniczących w projektach naukowych realizowanych przez uczelnie mogą odnieść wiele korzyści ekonomicznych. Można do nich zaliczyć: zdobywanie nowych informacji oraz poszerzanie wiedzy, możliwość awansu naukowego, współpracę zespołową, otrzymanie certyfikatu, zdobycie doświadczenia, wpis do CV, pracę z biznesem. Przy jednoczesnym zadowoleniu uczestników zespół projektowy osiąga satysfakcję z realizacji założonych celów projektowych oraz wypełnienia

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

wskaźników projektowych, co w rezultacie prowadzi do prawidłowego rozliczenia projektu. Z kolei dla uczelni publicznej najważniejszym celem jest rozwijanie kompetencji pracowników poprzez udział w projektach naukowych.

4.2. Przegląd literatury

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji dotyczących projektu. Bardzo istotną kwestią jest również rozróżnienie projektu od zarządzania projektem. W swojej dysertacji Krzysztof Kacuga dokonuje interpretacji projektu z punktu widzenia zarządzania: „[…] projekt to zaplanowany zakres działań w określonym czasie, aby osiągnąć postawiony sobie cel […] projekt to problem, dla którego zostało zaplanowane rozwiązanie" (Kacuga, 2008, s. 13). Dodatkowo projekt jest to stworzenie czegoś innowacyjnego bądź innego, co pozwoli odróżnić się od reszty zespołów i osób składających wnioski o dofinansowanie. Najistotniejszą kwestią jest jednak zaplanowanie jego początku oraz końca, przy odpowiednim rozłożeniu wszelkich planowanych przedsięwzięć w czasie, w celu stworzenia unikalnego rezultatu bądź produktu czy usługi. Projekt zatem jest niepowtarzalny i składa się z zaplanowanych w czasie działań, które są ze sobą powiązane, dążąc do wysokiej jakości rezultatów przy zaangażowaniu wielu zasobów oraz określonych kosztów (*Manage Projects Successfully…*, 2009, s. 2). Z kolei Bartosz Grucza podkreśla, iż oprócz niepowtarzalności, określonego przedziału czasowego, zaplanowanego początku oraz końca oraz zaangażowania limitowanych środków finansowych projekt charakteryzuje się również bardzo wysoką złożonością, gdyż realizowany jest przez zespół wykwalifikowanych wykonawców prezentujących różnorodne dziedziny naukowe, co powiązane jest z ryzykiem organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym, a realizacja oraz samo przygotowanie projektu wymaga wiedzy, czasu, chęci oraz specjalnych metod (Grucza, 2012, s. 36). Uogólniając, projekt jest to zbiór aktywności, które charakteryzują się następującymi cechami (Kuck, 2014, s. 4):

- mają z góry określony początek i koniec;
- są ze sobą powiązane w złożony sposób;
- zmierzają do osiągnięcia wyznaczonego celu poprzez stworzenie czegoś unikatowego (produktu, usługi bądź rezultatu);
- są zorganizowanymi ciągami działań ludzkich;
- zmierzają do osiągnięcia założonego wyniku;
- są realizowane najczęściej zespołowo.

Według Celii Burton i Normana Michaela zarządzanie projektem jest to proces, w ramach którego osoba odpowiedzialna za projekt (menedżer) powinna zaplanować wszelkie zadania w obrębie projektu oraz sterować nimi, dysponując przy tym zasobami udostępnionymi przez organizację dla realizacji przedsięwzięcia (Burton, Michael,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

1999, s. 20). Autorzy ci stwierdzają, że zarządzanie projektem to umiejętne użycie dostępnych technik w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów, które są zgodne z ustalonymi standardami w ramach określonego czasu i budżetu. Zarządzanie projektami jest także definiowane jako dziedzina zarządzania, która zajmuje się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi do osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów (Brilman, 2002, s. 50). Z kolei amerykański Instytut Zarządzania Projektami interpretuje zarządzanie projektami jako zastosowanie umiejętności, wiedzy, narzędzi oraz technik działania przedsięwzięcia w celu zaspokojenia, a nawet przekroczenia oczekiwań oraz potrzeb udziałowców związanych z projektem (Mingus, 2009, s. 21). Można zauważyć, że obszerniejsza interpretacja zarządzania projektami przedstawiona przez Instytut Zarządzania Projektami dotyczy różnorodnych rodzajów projektów, do których można zaliczyć projekty edukacyjne, badawcze, badawczo-naukowe, wdrożeniowe czy biznesowe. Oprócz określenia wszelkich celów danego projektu w zarządzaniu projektami bardzo istotne jest również gospodarowanie zgromadzonymi zasobami niezbędnymi do realizacji – w sposób efektywny oraz skuteczny (Pawlak, 2006). Zarządzanie projektami, a także wnioskowanie o środki finansowe pochodzące z zewnętrznych źródeł wymagają od beneficjentów szerokiej wiedzy interdyscyplinarnej, umiejętności zarządczych, kreatywności i dobrej organizacji. Najistotniejszą kwestią jest jednak sposób zarządzania projektem, gdyż jest on uzależniony od trzech ważnych parametrów: czasu, zasobów oraz jakości (Webster, Knutson, 2005, s. 2–3).

Zarządzanie projektami jest to więc ciągły proces, w trakcie którego osoba odpowiedzialna za projekt przeprowadza celowe kontrolowanie i planowanie zadań wchodzących w skład przedsięwzięcia oraz dokonuje odpowiedniej alokacji środków, posługując się przy tym odpowiednimi metodami, by zostały osiągnięte zamierzone cele po wyznaczanych kosztach (Jędrych, Pietras, Szczepańczyk, 2012, s. 11). Jak zauważa Jan Zieleniewski (1981, s. 225), z punktu widzenia dziedziny nauk społecznych skuteczne działanie to takie, które choć w minimalnym stopniu prowadzi do zamierzonego celu, natomiast miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do określonego celu. Odnosząc się zatem do projektów, skuteczność jest stopniowalna ze względu na stopniowalność celów oraz regułę celów pośrednich, dążących do celu głównego. W swoim opracowaniu Marcin Bielski twierdzi, iż efektywność powinna być oceniana przez pryzmat stopnia realizacji zamierzonych celów (gdyż odpowiada to angielskiemu terminowi *effectiveness* – oznaczającemu efektywność, skuteczność), a następnie stopnia wykorzystania wszelkich możliwych zasobów (bo odpowiada angielskiemu terminowi *efficiency* – tłumaczonemu jako wydajność, oszczędność). Dlatego też tak rozumiane pojęcie efektywności w polskiej literaturze często jest zastępowane pojęciem sprawności (Bielski, 1997). Dokonując konkluzji, Zieleniewski twierdzi, że sprawność oznacza równoległe występowanie skuteczności, korzystności i ekonomiczności.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Autorka niniejszego rozdziału z doświadczenia wie, że w projekcie należy przede wszystkim wypracować tytuł, do którego z kolei trzeba dopasować cel główny, cele szczegółowe oraz stworzyć całą koncepcję, dobrać kadrę do zarządzania projektem, nadając odpowiednio funkcje kierownicze, oraz stworzyć zespół osób, które będą wsparciem i wartością dodaną. Oprócz wyznaczenia celów bardzo istotną kwestią jest dokonanie oceny efektywności projektu, która jest możliwa dzięki stworzeniu wskaźników produktu oraz wskaźników rezultatu (*Wskaźniki produktu i rezultatu…*, b.r.). Zazwyczaj wskaźniki produktu odnoszą się do wszelkich produktów, które powstają w trakcie realizacji projektu, i swoim zasięgiem nie powinny wykraczać poza przyjęte terminy wdrażania danego przedsięwzięcia (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, b.r.). Z kolei wskaźniki rezultatu dotyczą efektów działań, które powinny być widoczne po zakończeniu danego projektu oraz w wyniku jego realizacji (*Wskaźniki produktu i rezultatu…*, b.r.). Powinny być one przedstawiane po wskaźnikach produktu w ogólnym zestawieniu oraz koncepcji, ze względu na fakt, że rezultaty muszą być spójne oraz logicznie powiązane ze wskaźnikami produktu.

Stworzenie innowacyjnego rozwiązania pozwala wnioskodawcy na wyróżnienie się na tle konkurencji, a dodatkowo wpływa korzystnie na promocję jednostki realizującej projekt. Bardzo istotne jest, aby w projekcie była odpowiednio dobrana kadra zarządzająca i zespół, gdyż wszystkie osoby biorące aktywny udział w realizacji zaplanowanych działań muszą mieć wcześniej z góry ustalone i określone zadania do zrealizowania. Projekt jest skuteczniejszy, gdy jego realizacja jest zespołowa, ponieważ każdy członek zespołu jest w stanie wesprzeć drugiego człowieka dzięki swojemu doświadczeniu. Jednak najważniejsze w osiągnięciu danego wyniku jest założenie w projekcie dotyczące grupy docelowej, polegające na ustaleniu liczby osób, do których zostanie skierowana oferta projektowa, przy uwzględnieniu tego, że zostanie ona uzyskana w efekcie końcowym. Każdy projekt powinien prowadzić do wyjątkowego i niepowtarzalnego sukcesu oraz zysku danej jednostki, ale także do wdrożenia nowych zmian w codziennych zachowaniach pracowników. Zmiany powinny mieć bezpośrednie przełożenie na wskaźniki ekonomiczne organizacji oraz pozwolić uzyskać konkretną, wymierną i dodatkową wartość biznesową dla organizacji (Wysocki, 2013, s. 73).

4.3. Korzyści i bariery współpracy uczelni z biznesem

Współpraca uczelni wyższych z przedsiębiorstwami umożliwia wykorzystanie efektów synergicznych do uzyskania przewagi zarówno przez sektor prywatny, jak i publiczny. Korzyści z wprowadzenia tzw. trzeciej misji uczelni to między innymi wzrost innowacji w gospodarce oraz pobudzenie wzrostu gospodarczego kraju, a także rozwoju regionalnego. Mohamed Imam Salem (2014, s. 1047–1056), bazując na badaniach,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

stwierdził, że uczelnie są siłą napędową wzrostu ekonomicznego i innowacji oraz kluczowymi ośrodkami rozwoju regionalnego.

W polskiej literaturze przedmiotu temat uczelni w procesie rozwoju regionalnego jest również dość często poruszany. Według Krzysztofa Pawłowskiego (2007, s. 17–33) najistotniejszymi determinantami wzrostu regionu są przedsiębiorczość indywidualna, innowacyjność przedsiębiorstw, wykształcenie obywateli, badania naukowe oraz transfer wiedzy i technologii. Na uwagę zasługuje fakt, że aż cztery z nich zależą od jakości szkół wyższych i instytucji badawczych. Jednakże w Polsce występuje jeszcze wiele barier dotyczących współpracy uczelni wyższych z biznesem (Tabela 4.1).

Tabela 4.1. Bariery współpracy uczelni z biznesem

Lokalizacja barier współpracy	Bariery podejmowania współpracy uczelni z biznesem
Uczelnie i przedsiębiorstwa	– Brak zainteresowania współpracą – Brak wzorców współpracy – Skomplikowane procedury towarzyszące nawiązaniu współpracy oraz biurokracja – Niezrozumienie charakteru i sposobu funkcjonowania partnerów – Problemy związane z zarządzaniem prawami własności intelektualnej – Brak odpowiedniej infrastruktury i środków finansowych
Przedsiębiorstwa	– Zachowanie poufności – Trudności w wycenie wartości dodanej współpracy – Brak możliwości ponoszenia dużych nakładów na projekty badawczo-rozwojowe – Brak integracji współpracy z bieżącą działalnością firm – Słabość instytucji pośredniczących – Brak znajomości modeli i wzorców współpracy – Niewielka skłonność do podejmowania działań innowacyjnych – Niesprzyjająca kultura organizacyjna firmy – Zniechęcenie w wyniku niesatysfakcjonującej dotychczasowej współpracy
Uczelnie	– Niekorzystny wpływ na sytuację pracowników i/lub studentów – Konflikt interesów i zobowiązań – Procedury i biurokracja – Prowadzenie identycznych kierunków studiów na różnych wydziałach – Niechęć pracowników i/lub studentów do współpracy – Niekorzystny efekt wizerunkowy – Brak środków finansowych, tradycji i zaplecza instytucjonalnego do obsługi współpracy – Ryzyko finansowe – Obawy przed posądzeniem uczelni o faworyzowanie lub promowanie rozwiązań technicznych firm lub czerpanie prywatnych korzyści ze współpracy z przedsiębiorstwem – Obciążenie pracowników własną działalnością badawczą i/lub dydaktyczną

Źródło: Bryła, Jurczyk, Domański, 2013: 10–16.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Autorzy informacji zawartych w tabeli (Tabela 4.1) wyróżniają utrudnienia ze względu na podmiot, którego dotyczą. Jak wynika z doświadczenia autorki niniejszego opracowania oraz z treści wynikających z tabeli, dość częstymi problemami są skomplikowana biurokracja oraz wieloaspektowe procedury i konflikty interesów. Przedsiębiorstwa nie decydują się na nawiązanie współpracy zazwyczaj ze względów strategicznych oraz finansowych. Natomiast uczelnie w dużej mierze obawiają się rozpoczęcia współpracy również ze względu na brak środków finansowych czy też ryzyko finansowe. W dzisiejszych czasach rozwój firm jest uzależniony od środowiska okołobiznesowego, do którego można zaliczyć uczelnie wyższe. Natomiast dla uczelni kooperacja jest szansą na przezwyciężenie współczesnych problemów (np. COVID-19), gdyż wszelkie działania mogą być prowadzone w formie zdalnej, co ułatwia chociażby kontakty międzyludzkie czy zdobycie dodatkowych doświadczeń wynikających z różnorodności szkoleń oraz konferencji poprzez komunikatory internetowe oparte na technologii przetwarzania danych w chmurze. Dlatego też korzyści wynikające ze współpracy osiągają zarówno uczelnie wyższe, jak i przedsiębiorstwa (Matusiak, Guliński, 2010).

Tabela 4.2. Korzyści współpracy uczelni z biznesem

Uczelnie	Przedsiębiorcy
– Dostosowywanie programów i efektów kształcenia do oczekiwań odbiorców oferowanych usług edukacyjnych, poprawa jakości kształcenia – Ograniczanie skutków niżu demograficznego poprzez rekrutację na zamawiane kierunki studiów – Korzystanie z zasobów technologicznych i intelektualnych partnera – Pozyskiwanie specjalistów-praktyków, wymiana wiedzy i doświadczeń – Tworzenie na uczelni centrów badań, upowszechnienie nowych osiągnięć i zdobyczy naukowych – Rozwój przedsiębiorczości uczelni, zwiększenie mobilności kadry – Pozyskiwanie funduszy na badania, rozwój i edukację	– Podnoszenie kwalifikacji pracowników przez współorganizowanie specjalistycznych kursów, studiów podyplomowych lub kierunków studiów – Rekrutowanie absolwentów przeszkolonych w trakcie praktyk studenckich – Korzystanie z zasobów intelektualnych pracowników akademickich – Korzystanie z infrastruktury i zaplecza badawczego uczelni, wpływ na kierunek i dostęp do badań naukowych – Budowanie odpowiedniego wizerunku i marki firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pietrzyk, 2015, s. 146–155.

W porównaniu do Pawła Bryły i innych autorów Anna Pietrzyk (2015, s. 146–155) dokonuje podziału korzyści wynikających ze współpracy uczelni z przedsiębiorstwami ze względu na podmiot, którego dotyczą, czyli przedsiębiorstwa i uczelnie. Pierwszy podmiot dzięki współpracy z uczelnią może chociażby podnieść kwalifikacje pracowników, drugi zaś pozyskać środki finansowe na skomplikowane badania naukowe, rozwijając jednocześnie przedsiębiorczość akademicką.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

4.4. Dyskusja i wyniki badań

Na Uniwersytecie Szczecińskim realizowany jest projekt pt. „Doskonalenie jakości badań naukowych w naukach ekonomicznych ze szczególnym uwzględnieniem sektora usług" – w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości", przyjętego Komunikatem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. o ustanowieniu programu pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości" (Monitor Polski, poz. 120; Umowa nr 001/RID/2018/19, z dnia 28.12.2018). Realizacja projektu został przewidziany w terminie od 1 stycznia 2019 roku do 31 grudnia 2022 roku. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznał na projekt środki finansowe w wysokości 10 648 000,00 zł. W ramach projektu jest do zrealizowania siedem zadań: szkolenia i wyjazdy naukowe dla pracowników, finansowanie publikacji pracowników oraz wsparcie badań naukowych i prac rozwojowych, finansowanie monografii naukowych, wsparcie inicjatyw mających na celu intensyfikację współpracy z otoczeniem, zakup baz danych, rozwój infrastruktury naukowej oraz wsparcie badań naukowych nad nowymi metodami dydaktycznymi. W ramach zadań jeden ze wskaźników realizacji to liczba pracowników Wydziału Ekonomii, Finansów i Zarządzania, którzy wzięli udział w szkoleniu podnoszącym kompetencje naukowe. Autorka niniejszego rozdziału zrealizowała dwa szkolenia miękkie dla 32 pracowników naukowych (określona grupa osób). W jednym szkoleniu mogło wziąć udział 16 osób ze względu na ograniczoną liczbę miejsc – również przez prowadzącego wykłady. Pierwsze szkolenie dotyczyło kreatywności i innowacyjności w budowaniu i pracy zespołów badawczych, tematem drugiego były zaś kreatywne metody wsparcia pracy i efektów zespołów badawczych. Oba szkolenia zostały zrealizowane przez firmę zewnętrzną, mającą swoją siedzibę na terenie Szczecina.

Celem badania była ocena współpracy uczelni z biznesem na przykładzie szkoleń w ramach projektu finansowanego ze środków MNiSW na podstawie odpowiedzi respondentów i własnego doświadczenia. Dane do oceny zostały pozyskane za pomocą formularza ankietowego oraz wywiadów fokusowych. Istotny jest prawidłowy dobór liczby uczestników grupy fokusowej. Najczęściej zależy on od poruszanej tematyki badania oraz ogólnej liczby grup fokusowych uczestniczących w danym projekcie badawczym. W swojej pracy Earl Babbi stwierdza, że liczba osób biorących udział w wywiadzie powinna być skorelowana z tematem badania i może mieścić się w przedziale od 12 do 15 osób (Babbi, 2005, s. 330). Wywiad grupowy został zatem przeprowadzony na reprezentatywnej grupie naukowców biorących udział w projekcie. Wskaźnik produktu odnosił się do liczby osób uczestniczących w realizacji szkoleń projektowych, który został zweryfikowany poprzez formularze zgłoszeniowe uczestnictwa oraz sporządzony raport końcowy. Z kolei wskaźnik rezultatu odnosił się do liczby osób, które podniosły kompetencje w ramach działań uczelni przy współpracy z Regionalną

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Inicjatywą Doskonałości (RID), gdzie źródłem danych było pisemne sprawozdanie oraz dobór grupy. Realizacja szkoleń zakończyła się w 2019 roku, jednakże na ich podstawie zostały zrealizowane aktualne badania, w planach jest również tworzenie w przyszłych latach cyklicznych inicjatyw na podstawie wypracowanej już metodologii. Grupa, w ramach której były realizowane wywiady, obejmowała 32 osoby (pracowników naukowych). Celem badania jakościowego było poszerzenie wiedzy na temat dotychczasowej współpracy uczelni z biznesem oraz stworzenie planów na przyszłość w związku z podobnymi przedsięwzięciami. Osoby biorące udział w projekcie odpowiadały na pytania o kompetencje, jakie chciałyby udoskonalić lub zdobyć, które byłyby im niezbędne przy awansie naukowym. W badaniu 30 osób wskazało, że w ich przypadku pomocne byłoby pozyskanie umiejętności miękkich w zakresie na przykład interakcji między osobami z różnorodnych ośrodków, nawiązanie nowych znajomości, współpraca czy praca w grupach, motywacja do dalszych działań. Wszystkie 32 osoby (100%) udzieliły odpowiedzi, iż chciałyby w przyszłości kontynuować cykl szkoleń, ponieważ pozwala to na wypracowanie dalszych wspólnych, innowacyjnych działań, dzięki którym powstają również prace naukowe czy kolejne granty. Charakterystyka próby badawczej została przedstawiona w tabeli (Tabela 4.3). Respondenci udzielili odpowiedzi na wszystkie zawarte w kwestionariuszu pytania, jednakże ze względu na przejrzystość prezentacji na wykresach zostały ukazane jedynie najistotniejsze informacje.

Tabela 4.3. Charakterystyka próby badawczej

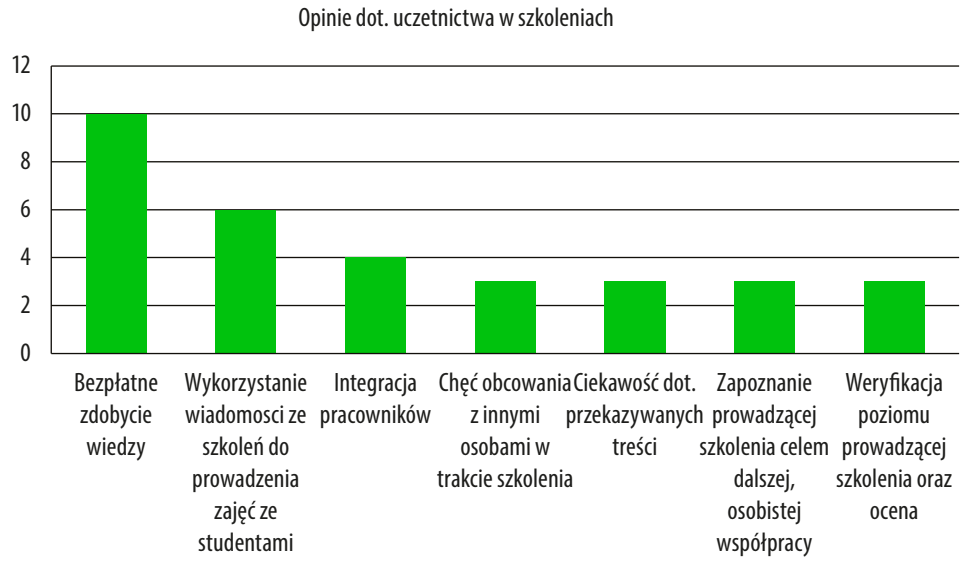
Płeć	Wykształcenie
Kobieta – 30 Mężczyzna – 2	Wyższe – 32 Zasadnicze zawodowe – 0 Średnie – 0 Podstawowe – 0
Wiek	**Miejsce zamieszkania**
18–20 lat – 0 21–25 lat – 0 26–30 lat – 2 31–35 lat – 0 Powyżej 35 lat – 30	Miasto pow. 500 tys. – 26 Miasto 101–500 tys. – 0 Miasto 50–100 tys. – 0 Obszary wiejskie (wieś) – 6

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięły udział łącznie 32 osoby – 2 mężczyzn oraz 30 kobiet, a więc, proporcje co do płci w danej grupie badawczej nie rozkładały się równomiernie. W grupie docelowej najwięcej osób (30) było w przedziale wiekowym powyżej 35. roku życia. Z badań wynika, że wszyscy uczestnicy ankiety mieli wyższe wykształcenie. Zdecydowana większość osób zamieszkiwała w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Wydaje się, iż najważniejszym zagadnieniem poruszanym w ankiecie było pytanie dotyczące tego, co skłoniło pracownika naukowego do uczestnictwa w szkoleniu. Respondenci mieli możliwość wyrażenia swojej opinii poprzez zaznaczenie odpowiedzi, która najlepiej określała ich wybór. Na wykresie (Wykres 4.1) oś X przedstawia uszeregowane opinie według największej liczby wyborów pracowników, natomiast oś Y obrazuje odpowiedzi słuchaczy.



Wykres 4.1. Opinie dotyczące uczestnictwa w szkoleniu

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu (Wykres 4.1), zdecydowaną większość (10 osób) do uczestnictwa w szkoleniu skłonił fakt bezpłatnego nabycia wiedzy. Drugim argumentem pod względem liczby udzielonych odpowiedzi (6 osób) było wykorzystanie wiadomości ze szkoleń do prowadzenia zajęć ze studentami. Trzecia najczęstsza odpowiedź dotyczyła integracji pracowników, gdyż podczas spotkań została przewidziana przerwa na lunch w postaci ciepłego posiłku oraz kawy i być może to właśnie skłoniło ich do udzielenia tej odpowiedzi. Kolejne opinie – chęć obcowania z innymi osobami w trakcie szkolenia, ciekawość dotycząca przekazywanych treści, poznanie prowadzącej szkolenia w celu dalszej, osobistej współpracy oraz weryfikacja poziomu prowadzącej szkolenie i jej ocena – uzyskały po trzy głosy. W badaniu postawiono również pytanie: „Jakie korzyści dla uczestników szkoleń przynosi współpraca uczelni z biznesem?". W tym przypadku naukowcy mogli także wyrazić swoją opinię. Ankietowani mieli za zadanie uszeregować według własnego uznania podane wartości w skali od 1 do 10, gdzie pierwsze miejsce oznaczało najwyższą wartość, a dziesiąte najniższą. Na wykresie (Wykres 4.2)

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zostały przedstawione wartości w kolejności, jaką wybrali respondenci. Oś Y przedstawia uszeregowane wartości według kolejności wybranej przez słuchaczy, a na osi X zostały zamieszczone odpowiedzi respondentów.

Wykres 4.2. Opinie na temat korzyści ze współpracy uczelni z biznesem
Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu (Wykres 4.2), najwyższą wartością dotyczącą korzyści dla uczestników ze współpracy uczelni z biznesem było poszerzenie wiedzy oraz zdobycie nowych informacji (30 osób). Kolejnym, równie ważnym aspektem dla 75% naukowców (24 osób) było zdobycie doświadczenia, które zostanie wykorzystane w przyszłości. Na trzecim miejscu znalazło się stwierdzenie dotyczące korzyści z pracy z przedsiębiorcami – tę odpowiedź zaznaczyły aż 22 osoby (68,75%). Nieco mniej, a mianowicie 20 osób stawiało na współpracę zespołową, a dokładniej na budowanie zespołów badawczych, które dają możliwość podziału obowiązków oraz zwiększenia efektywności współpracy. Ponad 59% (19 osób) uznało współpracę zespołową za ważną korzyść, gdyż może ona przynieść kolejne korzyści obu współpracującym stronom, chociażby w postaci publikacji naukowych, organizacji konferencji czy prac nad uzyskaniem dofinansowania.

4.5. Wnioski

Autorka niniejszego rozdziału – w wyniku przeprowadzonych badań – zweryfikowała poprawność postawionej hipotezy. Cel pracy został osiągnięty dzięki uzyskanym odpowiedziom. Dokonano także oceny efektywności projektu, która była możliwa

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

dzięki zdefiniowaniu wskaźników produktu oraz rezultatu. Są one zawsze realizowane poprzez wartości bazowe oraz wartości docelowe wyrażane poprzez wielkości liczbowe, będące również wskaźnikami ekonomicznymi projektów (*Wskaźniki produktu i rezultatu…*, b.r.). Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że według opinii grupy docelowej współpraca uczelni z biznesem jest efektem obopólnych korzyści oraz że warto uczestniczyć w takich inicjatywach – zarówno ze względu na rozwój osobisty, jak i naukowy. Szkolenia podnoszące kompetencje miękkie są niezbędne w zespołowej pracy badawczej i projektowej, gdyż obecnie rośnie waga pracy zespołowej i grupowej w realizacji przedsięwzięć badawczych, co w rezultacie ma przełożenie na współpracę z przedsiębiorcami. Realizacja szkoleń wpłynęła znacząco na podniesienie jakości badań zespołowych, współpracę z otoczeniem (współpracę nauki z biznesem) oraz usprawniła relacje w tworzeniu zespołów badawczych. Z wywiadów fokusowych wynika, iż według grupy docelowej pomocnym czynnikiem jest posiadanie umiejętności miękkich, na przykład w zakresie interakcji między ludźmi z różnych ośrodków, nawiązywania nowych znajomości, współpracy czy pracy w grupach, motywacji do dalszych działań.

W czasach pandemii COVID-19 naukowcy musieli dostosować swoje aktywności zawodowe, tj. prowadzenie zajęć ze studentami, udział w konferencjach i spotkaniach projektowych do panujących warunków. Duży wpływ na to miała praca zdalna. Jednakże zaistniała sytuacja nie zniechęca ich do osiągania kolejnych sukcesów naukowych, ponieważ firmy szkoleniowe również prowadzą zajęcia przy użyciu komunikatorów internetowych i dzięki takim działaniom współpraca wciąż się rozwija. W świecie nauki i biznesu dąży się do ciągłego rozwoju, poszukując przy tym nowych inicjatyw, które stwarzają możliwości poszerzenia horyzontów, łamania barier oraz tworzenia wspólnych innowacyjnych rozwiązań. Praca oraz wzajemne wsparcie przynoszą korzyści obydwu stronom.

Wyniki przedstawionych badań mogą stać się zachętą do przeprowadzenia kolejnych analiz dotyczących współpracy uczelni z biznesem na grupie pracowników naukowych, w celu pogłębienia wiedzy. Badanie ma pewne ograniczenia, wynikające przede wszystkim z małej grupy badawczej (32 osoby), jednakże niesie ze sobą cenne informacje zwrotne, dotyczące korzyści wynikających ze współpracy.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Bibliografia

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Bielski M., *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Bryła P., Jurczyk T., Domański T., *Klasyfikacja barier podejmowania współpracy z otoczeniem gospodarczym przez uczelnie wyższe*, „Rynek i Marketing" 2013, nr 5, s. 10–16.

Burton C., Michael N., *Zarządzanie projektem. Jak to robić w twojej organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.

Grucza B., *Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa" 2012, nr 113, s. 35–54.

Jędrych P., Pietras P., Szczepańczyk M., *Zarządzanie projektami*, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.

Kacuga K., *Projekt – od pomysłu do realizacji*, Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa 2008.

Kuck J., *Nowoczesne metody zarządzania i harmonogramowania projektami (w oparciu o PRINCE2 i Microsoft Projekt)*, [w:] W. Kieżun, J. Wołejszo, S. Kowalkowski, S. Kurinia (red.), *Public management 2014. Administracyjno-logistyczne aspekty innowacyjności w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2014, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/8894/10%20Skuteczne%20zarzadzanie%20i%20ralizacja%20projekt%c3%b3w%20na%20potrzeby%20bezpiecze%c5%84stwa.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 26.04.2021).

Manage Projects Successfully. How to Make Things Happen on Time and on Budget, A&C Black, London 2009.

Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań – Łódź – Wrocław – Warszawa 2010.

Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, https://www.gov.pl/web/ncbr/wskazniki-poir (dostęp: 10.07.2020).

Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Pawłowski K., *Uczelnia IV generacji jako kreator rozwoju lokalnego i regionalnego*, 2007, http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/1523/Paw%C5%82owski%20Krzysztof%2C%20Uczelnia%20IV%20generacji%20jako%20kreator%20rozwoju%20lokalnego%20i%20regionalnego.pdf?sequence=1 (dostęp: 10.07.2020).

Pietrzyk A., *Synergia wartości i usług edukacyjnych we współpracy uczelni wyższej z partnerem komercyjnym – studium przypadku*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 225, s. 146–155.

Salem M.I., *The Role of Universities in Building a Knowledge-based Economy in Saudi Arabia*, „International Business & Economics Research Journal" 2014, no. 5, s. 1047–1056.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Webster F., Knutson J., *Project Management Concepts and Methodologies*, [w:] P. C. Dinsmore, J. Cabanis-Brewin (red.), *AMA Handbook of Project Management*, AMACOM Books, Saranac Lake 2005, s. 1–10.

Wskaźniki produktu i rezultatu – wartości i dokumentowanie, https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/media/47253/Instrukcja_wypelniania_wniosku.pdf (dostęp: 10.07.2020).

Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981.

University-business cooperation on the example of training courses under the project financed by the Ministry of Science and Higher Education in light of COVID-19

Abstract

The aim of this article is to illustrate the cooperation between the university and the business world using the example of the training courses implemented within the project financed by the Ministry of Science and Higher Education (MNiSW) in the light of COVID-19. The paper presents the objectives, nature, and significance of scientific projects that affect the form of university-business cooperation.

The article presents barriers and benefits, i.e. the factors that determine cooperation between university-business cooperation. The study is based on the results of a survey of the target group participating in the project's training courses, a literature review and focus interviews. The research objective of the article is to evaluate the cooperation between university and business using the example of the training courses within the project financed by the Ministry of Science and Higher Education and on the basis of focus interviews with the participants as well as the author's own experiences and surveys. The research carried out contributed to the formulation of the research objective: "Is there cooperation between the university and the business on the example of training courses within the project financed by the Ministry of Science and Higher Education?". With reference to the research problem presented, the author put forward the following hypothesis: "Using the example of the implementation of the task within the project financed by the Ministry of Science and Higher Education, there is cooperation between the university and business".

The research results allow the author to verify the research hypothesis. The subjective scope of the assessment covers the target groups participating in the training courses. The subject of the assessment refers to the cooperation between the university and the business within the scientific projects.

The results of this survey show that among the target group participating in the project, there is cooperation between the university and the business and it seems worthwhile to participate in such initiatives as they are mutually beneficial. The choice of the topic is due to the fact that currently the issues related to the cooperation between the university and the business are of increasing importance for academic units (universities) and entrepreneurs and are widely discussed in research institutions.

Keywords the relationship of economics with other disciplines, business grants, government spending and education

JEL Classification A12, H25, H52

SIZ wydawnictwo

Copyright © by SIZ, 2020

5. Innowacje społeczne jako paradygmat funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami

Bożena Smorczewska-Mickiewicz
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: bozenasmickiewicz@wp.pl

Streszczenie Celem badawczym podjętym w rozdziale jest analiza innowacji społecznych jako paradygmatu funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami (ON). Postawiono hipotezę, że start-upy te różnicują funkcjonowanie osób z niepełnosprawnościami we współczesnej gospodarce i społeczeństwie. W pracy zastosowano wtórną analizę danych statystycznych oraz literatury krajowej i zagranicznej.

Innowacje mają szczególne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Tworzone są przez ludzi i dla ludzi. Oznaczają rozwiązania, które odpowiadają na zapotrzebowania społeczne i powodują trwałą zmianę, między innymi w marginalizowanych grupach społecznych, do których zaliczane są osoby z niepełnosprawnościami. Przykładem innowacji społecznych wpływających na środowisko, powstanie nowych relacji i ról społecznych są start-upy osób z niepełnosprawnościami.

Wartością rozdziału jest próba przedstawienia start-upów pozytywnego wpływu oraz procesu inkluzji społecznej w kontekście wykorzystania potencjału start-upów osób z niepełnosprawnościami.

Słowa kluczowe paradygmat, innowacje społeczne, wykluczenie społeczne, włączenie społeczne, start-upy pozytywnego wpływu

JEL 031, M13, J14

5.1. Wprowadzenie

Zachodzące we współczesnym świecie gwałtowne przeobrażenia powodują, że zmieniają się dotychczasowe idee i zasady, dominujące zaś w nauce paradygmaty zastępowane są przez nowe. W tym burzliwym okresie czynnikiem sukcesu staje się potencjał innowacyjny jednostki i społeczeństwa, a zagrożeniem wykluczenie społeczne (ekskluzja).

Innowacje społeczne tworzone są przez ludzi i dla ludzi. Oznaczają rozwiązania, które odpowiadają na potrzeby jednostek, a także powodują trwałe zmiany, między innymi w marginalizowanych grupach społecznych, do których zaliczane są osoby z niepełnosprawnościami. Innowacje społeczne są obecnie nie tyle uzupełnieniem, ile podstawą poszukiwania rozwiązań poważnych problemów społeczno-gospodarczych (m.in. kryzysu klimatycznego i uchodźczego, pandemii COVID-19). W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera idea zachowania równowagi pomiędzy gospodarką

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

a środowiskiem, tak aby „[…] dbać o przyszłość poprzez zbiorowe zarządzanie nauką i innowacjami w teraźniejszości" (Stilgoe, Owen, Macnaghten, 2013, s. 1570).

W procesie włączania (inkluzji) źródłem aktywizowania osób wykluczonych mogą stać się start-upy osób z niepełnosprawnościami. Start-upy kojarzą się z przełomem w wymiarze gospodarczym, społecznym i cywilizacyjnym, związanym z upowszechnieniem internetu i technologii ICT (Skala, 2018, s. 15). Definiowane są jako organizacje zmieniające świat na lepszy (Gross, 2015, s. 1), co w pełni oddaje idee start-upów pozytywnego wpływu. Start-up może założyć i poprowadzić każdy, kto chciałby zrealizować swoje marzenie o sukcesie, zmianie czy też poprawie warunków życia. Ograniczeniami dla prowadzenia działalności start-upowej nie są bowiem ani wiek, ani stan zdrowia czy istniejąca niepełnosprawność (Smorczewska-Mickiewicz, 2020a, s. 120).

Przedmiotem rozważań zawartych w tym rozdziale są innowacje społeczne w kontekście paradygmatu funkcjonowania organizacji. Celem badawczym podjętym w nim jest analiza innowacji społecznych jako paradygmatu funkcjonowania organizacji na przykładzie start-upów osób z niepełnosprawnościami. Postawiono hipotezę, że start-upy osób z niepełnosprawnościami różnicują ich funkcjonowanie we współczesnej gospodarce i społeczeństwie. Wskazaną problematykę przybliżono, omawiając paradygmaty funkcjonowania organizacji, w tym czwarty paradygmat, teorię innowacji, innowacyjność społeczną, a także inkluzję i ekskluzję społeczną. Do opisu wymienionych zjawisk, teorii i pojęć posłużono się metodą systematycznego przeglądu literatury krajowej i zagranicznej. Wartością rozdziału jest próba ukazanie start-upów pozytywnego wpływu oraz procesu inkluzji społecznej w kontekście wykorzystania potencjału start-upów osób z niepełnosprawnościami.

5.2. Paradygmaty funkcjonowania organizacji

Wszyscy funkcjonujemy w ramach jakichś paradygmatów. U podstaw wyjaśnień i teorii leżą paradygmaty – fundamentalne modele czy układy odniesienia, których używamy, by uporządkować nasze obserwacje i rozumowanie. To dzięki ich istnieniu dokonuje się postęp w nauce. Pojęcie paradygmatu inaczej interpretują filozofowie, inaczej socjologowie, a jeszcze inaczej badacze nauk o zarządzaniu.

W naukach o zarządzaniu najbardziej rozpowszechniona jest koncepcja zaproponowana przez Thomasa Kuhna. W jego ujęciu nauka rozwija się cyklicznie. Na cykl rozwoju składa się okres nauki, charakteryzujący się kumulatywnym wzrostem wiedzy i – poprzedzona kryzysem – rewolucja naukowa[1] (Kuhn, 2011, s. 167). W koncepcji

1 Ciekawe założenie dotyczące rewolucji naukowej zaproponował Wojciech Sady, wskazując, że: „W trakcie rewolucji naukowej zmieniają się – co podkreślali Fleck i Kuhn – problemy uważane za ważne, a nawet za sensowne, kryteria oceniania ich proponowanych rozwiązań, sposoby, na jakie naukowcy spostrzegają

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Kuhna paradygmat to zbiór pojęć i teorii definiujących podstawy nauki w określonym czasie, to sposób widzenia świata, wskazujący, jaki rodzaj pracy naukowej powinien być podejmowany oraz jakie wyniki są akceptowane w danej epoce i danym miejscu. Paradygmat nie jest bowiem dany raz na zawsze, tylko przyjęty na zasadzie naukowego konsensusu, a zatem akceptowany przez daną wspólnotę badaczy (Kuhn, 2011, s. 10). Paradygmaty są niemożliwe do połączenia, ponieważ ich przyjęcie bądź odrzucenie związane jest ze światopoglądem badaczy. Oczywiście, pomimo fundamentalnych różnic światopoglądowych, możliwa jest, i jak najbardziej wskazana, współpraca między naukowcami.

Nauka widzi świat poprzez teorie (Heller, 2011, s. 44). Badacz podchodzi do danego zjawiska z konkretnym i niepowtarzalnym zestawem idei, pytań i rozwiązań metodologicznych. Gibson Burrell i Gareth Morgan (1979) proponują, aby wyróżnić paradygmaty nauk społecznych, różnicując je w zależności od odpowiedzi na dwa fundamentalne pytania: „Jak opisywać rzeczywistość społeczną?" oraz „Jaka jest orientacja pragmatyczna?". Burrell i Morgan, będący zwolennikami radykalnego humanizmu w badaniach naukowych, uznają, że w zależności od światopoglądowych przekonań co do natury nauki, badania i prace w naukach społecznych mogą być sklasyfikowane w kategoriach czterech głównych paradygmatów: funkcjonalizmu (*functionalist paradigm*), interpretatywizmu (*interpretive paradigm*), radykalnego humanizmu (*radical humanist paradigm*) i radykalnego strukturalizmu (*radical structural paradigm*) (Burrell, Morgan, 1979, s. 26–28).

Wraz z rozwojem technologii sieciowej zmieniają się sposoby poszukiwania odpowiedzi na nurtujące naukowców pytania. Cyfryzacja wiedzy o człowieku i otaczającym go świecie oraz wzrost mocy obliczeniowej komputerów wpływają na dotychczasowy sposób uprawiania nauki. W tym obszarze dociekań naukowych pionierską koncepcję zaproponował w 2007 roku Jim Gray, który postawił hipotezę o dokonującej się na naszych oczach rewolucyjnej zmianie paradygmatu naukowego (*Data Revolution*). Zdaniem Graya nauka zmienia się pod wpływem technologii informacyjnych. Nauki eksperymentalne, teoretyczne i obliczeniowe dotknięte są zalewem danych masowych (*Big Data*), dlatego pojawia się czwarty paradygmat nauki (*The Fourth Paradigm*), intensywnie wykorzystujący dane (Jacobfeuerborn, 2013, s. 58).

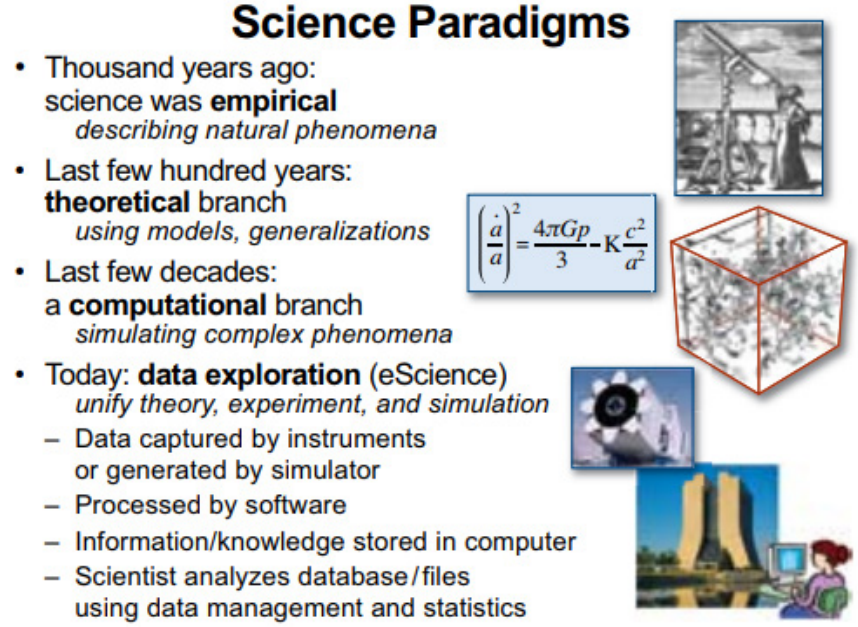
Big Data oznaczają zbiory danych przyrastających w sposób nieograniczony, dla których pamięć musi być rezerwowana dynamicznie i których nie da się przetwarzać metodami tradycyjnymi. Implikuje to konieczność nowego podejścia do ich gromadzenia, magazynowania, przetwarzania i transmisji (Sosińska-Kalata, 2018,

świat wokół siebie, a także język, jakiego używają do opisu zjawisk – a nie jest możliwe przetłumaczenie opisów dokonanych w nowym języku na języki używane wcześniej i na odwrót. A przede wszystkim zmieniają się – tu użyję odróżnień Flecka, których Kuhn ostatecznie nie zaakceptował – czynne założenia stylu myślowego" (Sady, 2015: 126).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

s. 8). W koncepcji Graya celem współczesnej nauki jest stworzenie świata, w którym cała literatura, wszystkie dane naukowe są dostępne on-line i współdziałają ze sobą. Kilka tygodni po ogłoszeniu swojej teorii Gray zaginął na morzu. W hołdzie wizjonerowi współpracownicy badacza – Tony Hey, Steward Tansley i Kristin Tolle – opublikowali antologię esejów *The Fourth Paradigm: Data-Intensive Scientific Discovery* (Gray, 2009), przedstawiającą jego unikalne spojrzenie na sposób, w jaki rosnące wykorzystanie danych wprowadza zmianę paradygmatu do natury nauki.

Zmiany paradygmatu naukowego pod wpływem technologii informacyjnych na przestrzeni dziejów obrazuje rysunek (Rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Zmiany paradygmatu naukowego pod wpływem technologii informacyjnych według Graya

Źródło: Science Paradigms, s. xviii, https://2s7gjr373w3x22jf92z99mgm5w-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/04/Science-Paradigms_Jim-Grey.png (dostęp: 10.07.2020).

Pierwszy paradygmat według Graya to paradygmat empiryczny (opis zjawisk naturalnych, zapoczątkowany przez prace Galileusza, Johanna Keplera czy Tycho de Brahe'a – ostatnie tysiąclecie). Drugi to paradygmat teoretyczny (modelowanie zjawisk teoretycznej generalizacji – ostatnie stulecia). Trzeci to paradygmat obliczeniowy, komputacyjny (oparty na komputerowej symulacji złożonych zjawisk – ostatnie dekady). Czwarty paradygmat to natomiast eksploracja danych (intensywne wykorzystywanie danych cyfrowych w badaniach naukowych – ostatnie lata).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Cykl badawczy w czwartym paradygmacie oparty został na cyfrowych danych reprezentujących badany świat oraz na procesach ich komputerowego przetwarzania. Dane pozyskiwane są przez aparaturę badawczą lub generowane przez symulatory, a następnie przetwarzane przez oprogramowanie komputerowe. Informacja i wiedza przechowywane są w pamięciach komputerowych. Badacz analizuje zawartość baz danych czy plików komputerowych, korzystając z metod statystycznych i narzędzi zarządzania danymi (Sosińska-Kalata, 2018, s. 10).

Ostatnia dekada XXI wieku wskazuje na dynamiczny rozwój nauki, szczególnie w tych obszarach, w których – w wyniku rutynowych działań biznesowych – generowane są duże zbiory danych. Widoczny jest rozwój technik eksploracji danych i tekstu oraz przekształcania ich w wiedzę poprzez wydobycie zasad, prawidłowości i wzorców w nich ukrytych. Czwarty paradygmat staje się zatem czymś więcej niż tylko wykorzystaniem danych i ich analizą – staje się naukowym procesem, metodą przesuwania granic wiedzy i poznania za pomocą technologii umożliwiających gromadzenie, manipulowanie, analizowanie i wizualizację danych (Jacobfeuerborn, 2013, s. 61).

Teoria Graya cały czas się rozwija, o czym świadczy kolejna publikacja *The Fourth Paradigm 10 Years On* (Hey, Trefethen, 2019). Jak zapewnienia Bill Gates, wpływ idei Graya skłania naukowców i praktyków do nowego myślenia o tym, jak dane i oprogramowanie redefiniują to, co obecnie oznaczają badania naukowe, technologie *Big Data* zmieniają bowiem nasze myślenie, pracę i życie. Jesteśmy w takim momencie rozwoju, w którym niektórzy naukowcy ogłaszają „koniec teorii", twierdząc, że w epoce *Big Data* formułowanie spekulatywnych teorii wyjaśniających, czym są analizowane dane, jest zbędne, ponieważ wystarczy poznanie korelacji, w które te dane wchodzą. Zdaniem Chrisa Andersona „[…] możemy przestać szukać modeli. Możemy analizować dane bez hipotez o tym, co mogą one pokazać. Możemy wrzucić liczby do największych klastrów obliczeniowych, jakie kiedykolwiek widział świat i pozwolić algorytmom statystycznym znaleźć wzorce tam, gdzie nauka nie może" (Anderson, 2008, s. 1).

W przedsięwzięciach naukowych czwarty paradygmat badawczy prowadzi do przekształcenia technologii informacyjnej w równorzędnego partnera ludzi, znacznie wykraczającego poza swoją obecną rolę (głównie mechanizmu przechowywania, przetwarzania i rozpowszechniania informacji – Jacobfeuerborn, 2013, s. 63). Odnosząc się do wpływu wywieranego na współczesną organizację, możemy napisać, że *Big Data* to nie tylko technologia – to stan świadomości organizacji w wymiarze ekonomiczno-społecznym. Analizując zaś wpływ na społeczeństwo, możemy stwierdzić, że *Big Data* to nie tylko duże zbiory – to przede wszystkim opisanie, a właściwie „[…] cyfrowe tłumaczenie ludzkich zachowań i przekonań biernie emitowanych i/lub odbieranych przez urządzenia cyfrowe" (Letouzé, 2015, s. 16).

Big Data generują nowe widzenie pola badań naukowych, sprzyjają reinterpretacji uznanych faktów. W związku z powyższym wartościowe naukowo może być

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

wykorzystanie ekosystemu *Big Data* do monitorowania stanu badań nad określoną grupą społeczną, na przykład – z uwagi na zainteresowania badawcze autorki rozdziału – nad osobami z niepełnosprawnościami i ich środowiskiem społecznym. Wydaje się, że jest to kierunek poszukiwań istotny nie tylko z punktu widzenia poprawy jakości ich życia, ale również jako uzupełnienie istniejącej luki badawczej.

Jak zatem można wykorzystać zbiory dużych danych do ochrony i promocji osób z niepełnosprawnościami? Odpowiedzi na tak postawione pytanie poszukują badacze Laboratorium Data-Pop Alliance, które tworzą naukowcy Harvard Humanitarian Initiative (HHI), MIT Connection Science i Overseas Development Institute (ODI). Analizie poddawane są duże zbiory danych dotyczących między innymi zatrudniania, dostępu do edukacji oraz możliwości realizowania praw wyborczych (Letouzé, Jütting, 2015).

5.3. Teoria innowacji

Wśród badaczy trwa dyskusja nad charakterem nauk o zarządzaniu w kontekście istnienia paradygmatów. Stawiane są pytania, czy nauki te dysponują takim paradygmatem oraz czy jest to jeden paradygmat, czy może wiele. Pojawiają się również pytania o to, czy innowacje społeczne mogą być uznane za nowy paradygmat w badaniach społeczno-ekonomicznych, czy może są one elementem kolejnego etapu ogólnego procesu innowacyjnego, związanego z tzw. innowacjami otwartymi (Kwaśnicki, 2015, s. 20). Większość badaczy uznaje, że – ze względu na bogactwo subdyscyplin w ramach nauk o zarządzaniu – zarządzanie jest nauką wieloparadygmatyczną; nie mają oni również wątpliwości, iż zaszła radykalna zmiana w pojmowaniu procesu innowacyjnego i jego realizacji (Sopińska, 2017, s. 344).

Innowacyjność dotyczy różnych sfer działalności ludzkiej, bez których nie jest możliwy rozwój społeczny i gospodarczy. Autorzy zajmujący się tematyką innowacji często prezentują różnorodne podejścia (co do jej istoty, zakresu oraz skutków), dlatego teoretyczna i praktyczna wartość rezultatów badań z jednej dziedziny nie jest możliwa do zaaplikowania w innej sferze nauki. Powodem są bowiem różnice w tematyce badań oraz odmienny sposób postrzegania innowacji (Gopalakrishnan, Damanpour, 1997, s. 15).

Mimo że innowacja (łac. *innovare* – 'odnawianie', 'tworzenie czegoś nowego') jest przedmiotem wielu analiz w literaturze naukowej, nie istnieje jednolita definicja tego pojęcia. Za pierwszą teorię innowacji uważana jest teoria Josepha A. Schumpetera z 1911 roku, który dostrzegł ekonomiczny wymiar innowacji stosowanych w produkcji, zaopatrzeniu i sprzedaży. Badacz ten uznał innowacje za egzogeniczny czynnik wzrostu gospodarczego. Uważał, że dopiero praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań, a nie samo dokonanie wynalazku, przynosi korzyści organizacjom (Schumpeter, 1960,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

s. 64). Ujęcie innowacji według Schumpetera (klasyczne) odnosi się do pięciu przypadków: wprowadzenia nowego towaru, wprowadzenia nowej metody produkcji, otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów oraz poprowadzenia nowej organizacji jakiegoś przemysłu (Schumpeter, 1960, s. 104).

Teoria Schumpetera skupia się na zmianach technologicznych, natomiast koncepcja Petera F. Druckera na zmianach ekonomiczno-społecznych. Zdaniem Druckera innowacje mają szczególne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Zmiany w otoczeniu organizacji generują źródła okazji innowacyjnych, dlatego przedsiębiorcy powinni stale poszukiwać źródeł innowacji, zmian i ich objawów, wskazujących okazję do skutecznej innowacji (Drucker, 1992, s. 29). Drucker postrzega innowację jako szczególne narzędzie, „[…] sztukę, która nadaje zasobom nową możliwość tworzenia bogactwa" (Drucker, 1992, s. 30). Ricky W. Griffin zaproponował natomiast odniesienie innowacji do sposobu zarządzania organizacją i w tym aspekcie definiuje ją jako „[…] kierowany wysiłek organizacji na rzecz rozwoju nowych produktów lub usług bądź nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących" (Griffin, 2007, s. 424). Przedstawił on klasyfikację innowacji w zależności od stopnia zmian oraz ich źródeł: ciągłe (systematyczne, wpływające na efektywność lub atrakcyjność produktów i organizacji), nieciągłe (sporadyczne, ale znaczące przemiany), kreatywne (źródło stanowi twórczość i oryginalność pomysłu innowatora – innowatorzy), adaptacyjne (podobne rozwiązania wdrożone w innym obszarze działania lub zaadaptowane oryginalne rozwiązania wykorzystane w inny sposób – imitatorzy) (Griffin, 2007, s. 661–663).

Steve Jobs, wizjoner i kreator, mawiał o sobie, że jest imitatorem starającym się dostrzec najlepsze rzeczy, które wymyśliła ludzkość, a potem zastosować je w tym, co robi. Twierdził, że nigdy nie wstydził się podkradania czyichś pomysłów. Co ciekawe, William J. Baumol i Alan S. Blinder wyróżniają wśród przedsiębiorców właśnie imitatorów (*replicative entrepreneurs*) jako tych, którzy nie wdrażając oryginalnych rozwiązań, nierzadko w dłuższej perspektywie osiągają lepsze wyniki biznesowe niż innowatorzy (Baumol, Blinder, 2009, s. 435). W ujęciu Carmine Gallo innowacyjność „[…] to nowy sposób działania, przynoszący pozytywne zmiany. Coś, co poprawia jakość życia" (Gallo, 2011, s. 14). Innowacyjność oznacza eliminowanie tego, co niepotrzebne, aby oddać głos temu, co niezbędne. Bez odważnych, nowych, kreatywnych i pełnych pasji pomysłów, które z czasem przekształcają się w wynalazki, produkty, usługi, procesy czy metody, nie ma innowacyjności. Według Gallo termin *innowacja* nie oznacza każdej zmiany, która zachodzi w organizacji, tylko zmianę, która opiera się na koncepcji lub nowej idei (Gallo, 2011, s. 40). Jeżeli pomysłu nie da się zrealizować ze względu na duży stopień komplikacji, wówczas nigdy nie spełni on kryteriów innowacji. Pomysł lub wynalazek staje się innowacją tylko wówczas, gdy przyczynia się do rozwoju społeczeństwa (Gallo, 2011, s. 185).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Obszarami zarządzania, w których dokonuje się zmiana paradygmatu, są teoria tworzenia innowacji oraz koncepcja generowania innowacji, nazwana otwartymi innowacjami. Model otwartej innowacyjności, przedstawiony przez Henry'ego Williama Chesbrougha (2003), głosi, iż „[…] koncepcja otwartych innowacji jest paradygmatem, w którym firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek" (Chesbrough, 2003, s. 24). Proces otwartych innowacji polega na bezpośredniej współpracy z szeroko rozumianymi użytkownikami, którzy tym samym stają się współtwórcami powstałych produktów, usług lub procesów. Zdaniem badacza otwarte innowacje są „[…] zarówno zestawem działań dla uzyskiwania korzyści płynących z wprowadzania innowacji, jak i modelem kreowania, objaśniania i badania tych działań" (Chesbrough, Vanhaverbeke, West, 2006, s. 2–3).

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach ciągłych zmian (społecznych, kulturowych, technologicznych i gospodarczych), które z jednej strony są ogromną szansą, z drugiej zaś zagrożeniem dla ich działalności. W wymiarze mikroekonomicznym innowacje wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, modyfikują sposób funkcjonowania firmy oraz charakter otoczenia. W wymiarze makroekonomicznym decydują o pozycji i sile gospodarki (Cieślik, 2014, s. 140–148).

Funkcjonowanie organizacji na podstawie starych paradygmatów przestaje być możliwe, dlatego konieczna jest zmiana sposobu myślenia o wszystkich aspektach ich działalności. Inny sposób myślenia wymaga otwartości na zmiany, podejmowania ryzyka i dużej kreatywności. W celu wzmocnienia potencjału gospodarki Unia Europejska promuje inteligentny, zrównoważony rozwój i tworzy strategie innowacyjne, a narzędzi do sprostania współczesnym wyzwaniom upatruje w innowacjach opartych na zasobach wiedzy i technologii (Wiśniewska, Kazojć, 2017, s. 7). Sukces ich uzależnia jednak od zbudowania społeczeństwa równych szans, stąd wzrost zainteresowania społecznym aspektem innowacji.

5.4. Innowacje społeczne a proces inkluzji społecznej

Obok innowacji rynkowych szczególną rolę w podnoszeniu jakości życia społeczeństwa odgrywają innowacje społeczne. W dużym stopniu bazują one na paradygmacie otwartych innowacji, co oznacza ich niezamknięty charakter w obszarze posiadania i dzielenia się wiedzą (np. internetowe platformy dzielenia się wiedzą, aplikacje, fora itp.). W literaturze przedmiotu nie ma jednej obowiązującej definicji innowacji społecznej, istniejące zaś można ująć w trzech kategoriach (Moroń, 2017, s. 69–70):

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

- innowacje społeczne jako innowacje inne niż technologiczne (nowe lub ulepszone rozwiązania organizacyjne skoncentrowane na zarządzaniu, tworzeniu sieci, rozwijaniu umiejętności);
- innowacje społeczne jako część innowacji technologicznych (stymulatory postępu technologicznego, gospodarczego i społecznego);
- innowacje społeczne jako niezależne praktyki społeczne (nowe rozwiązania i praktyki społeczne wyraźnie różniące się od innowacji technologicznych, które mogą być realizowane również przez sektor publiczny i organizacje non-profit).

Na potrzeby rozdziału autorka przyjmuje definicję innowacji społecznych zaproponowaną przez Komisję Europejską, zgodnie z którą są to innowacje społeczne – zarówno w celach, jak i środkach, otwarte na zróżnicowanie terytorialne, kulturalne itp. Opierają się one na pomysłowości obywateli, organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, społecznościach lokalnych, przedsiębiorcach i urzędnikach państwowych, a ich podstawowym zadaniem jest stwarzanie okazji zarówno dla sektora publicznego, jak i dla rynków, dzięki czemu produkty i usługi będą lepiej spełniać indywidualne oraz zbiorowe aspiracje (European Commission, 2013, s. 6).

Autorka niniejszego rozdziału uważa, że inspiracją dla innowacji społecznych są potrzeby społeczne powstałe na skutek zmian ekonomicznych, demograficznych i kulturowych, których przejawem może być między innymi starzenie się społeczeństwa, ubóstwo czy wykluczenie społeczne.

Wykluczenie społeczne (*exclusion* – 'wyłączenie, niedopuszczenie, wyeliminowanie') jako koncepcja ewoluowało wraz z rozwojem społeczeństw, obejmując stopniowo inne pokrewne koncepcje i zjawiska (biedę, marginalizację, deprywację, nierówności, bezrobocie, edukację itp.). Ekskluzja to zjawisko uniwersalne, dotyczące wszelkich typów społeczeństw i kultur. Wiąże się z nią brak dostępu do wielu dóbr materialnych, społecznych, edukacyjnych i usług zdrowotnych, do ochrony socjalnej i partycypacji w podejmowaniu decyzji, od których zależy ludzkie życie (Smorczewska-Mickiewicz, 2020b, s. 98–99). Jednym z czynników powodujących powstanie i utrwalenie wykluczenia jest stan zdrowia (niepełnosprawność), wpływa on bowiem na ograniczenie rozwoju ekonomicznego i dobrobytu. Warto w tym miejscu zauważyć, że osoby z niepełnosprawnością nie wymagają specjalnych praw i nie walczą o nie. Oczekują natomiast, żądają i walczą o dostęp do praw przynależnych każdemu człowiekowi i obywatelowi (Podgórska-Jachnik, 2013, s. 107).

W Unii Europejskiej co szósty obywatel to osoba z niepełnosprawnością, „[…] niezdolna do samodzielnego – pełnego lub częściowego – zaspokojenia swoich potrzeb w życiu codziennym (jako jednostka, indywiduum) i społecznym, czego przyczyną są – wrodzone lub nabyte – ograniczenia fizyczne lub umysłowe" (*Deklaracja Praw Osób Niepełnosprawnych…*, 1975, s. 1). Niepełnosprawność dotyczy 15% ludności świata, aż 80 mln obywateli Unii Europejskiej, dlatego wykluczenie stało się jednym

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

z najważniejszych pojęć, a walka z nim pomysłem na Europę równych szans dla wszystkich obywateli – Europę bez barier (Smorczewska-Mickiewicz, 2020a, s. 105). Unia Europejska promuje inteligentny, zrównoważony rozwój i tworzy strategie innowacyjne, ich sukces uzależnia jednak od zbudowania społeczeństwa równych szans. Częścią strategii „Europa 2020" jest proces inkluzji osób z niepełnosprawnościami.

Inkluzja (*inclusion*) jest kategorią opozycyjną wobec wykluczania, marginalizacji, segregacji osób odmiennych, odbiegających od normy zdrowotnej, kulturowej, społecznej albo niespełniających normatywnych oczekiwań lub niedostosowujących się do wzorów instytucji i społeczności dominujących (Kwieciński, 2015, s. 23).

Idea włączania postuluje równoprawny udział wszystkich w każdej sferze życia, a jej celem jest uznanie indywidualnej odmienności, której źródła należy upatrywać w określonej sytuacji, nie zaś w człowieku. Na poziomie ogólnym instytucje państwowe powinny skoncentrować się na inwestycjach w programy i usługi dedykowane osobom z niepełnosprawnościami (np. rehabilitację, technologie wspomagające edukację i powrót na rynek pracy). W sferze społecznej powinny one zapobiegać szkodliwym stereotypom poprzez edukację społeczną. Ważne jest jednak, aby osoby niepełnosprawne były zaangażowane w planowanie i realizację tych działań (Smorczewska-Mickiewicz, 2020a, s. 105).

Efektem innowacji społecznych są nie tylko nowe rozwiązanie zaspokajające określone potrzeby – konkretna, choć nieraz trudno mierzalna wartość dodana dla społeczeństwa (Ziółkowska, 2017, s. 142). Jest nim również istotna zmiana postaw społecznych, zachowań, stylu życia, ponieważ innowacja może obejmować zainicjowanie nowego stylu życia, nowego działania, nowej codziennej praktyki (Sztompka, 2002, s. 432). Z tej perspektywy ważną rolę w procesie włączania możemy przypisać społecznym innowatorom i innowacyjnym start-upowcom.

5.5. Start-upy pozytywnego wpływu

Wdrożenie innowacji społecznej jest działaniem złożonym, wymagającym współpracy wielu osób i organizacji, w tym biznesowych i społecznych, w celu tworzenia łańcuchów wartości i sieci. Innowatorzy społeczni mogą pochodzić z bardzo zróżnicowanych, często wyraźnie oddalonych od siebie sektorów gospodarki czy społeczeństwa (European Commission, 2013, s. 15). Grupa docelowa beneficjentów innowacji społecznej może być określona na etapie jej tworzenia i wdrażania, ale może być to także grupa osób, które aktualnie lub w przyszłości będą znajdować się w określonej sytuacji, w związku z czym odczuwają obecnie (lub będą odczuwać) określoną potrzebę, której zaspokojeniu innowacja społeczna ma służyć (Ziółkowska, 2017, s. 148). Szczególnym beneficjentem innowacji społecznych są osoby z niepełnosprawnościami, a przykładem

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

innowacji społecznych wpływających na środowisko, na powstanie nowych relacji i ról społecznych są start-upy osób z niepełnosprawnościami.

Założony przez osoby niesłyszące start-up Migam wprowadził na rynek ważne społecznie narzędzie do edukacji i komunikacji, wspierające komunikację pomiędzy osobami słyszącymi i niesłyszącymi. Dzięki wykorzystaniu odpowiednich narzędzi i nowoczesnych aplikacji (dostęp do aplikacji Tłumacz języka migowego w komórce) osoba niesłysząca może konkurować na rynku pracy z osobą w pełni zdrową (Smorczewska-Mickiewicz, 2019, s. 194). Wartością dodaną dla społeczeństwa są udogodnienia, z których mogą korzystać również osoby starsze, ponieważ z wiekiem pojawiają się między innymi problemy z komunikowaniem się i słuchem.

Rak piersi jest jednym z najczęstszych nowotworów u kobiet. Start-upem, który wykorzystuje rzadkie umiejętności kobiet niewidomych i słabowidzących, jest niemiecki discoveringhands® (Frank Hoffmann). W ramach dziewięciomiesięcznego programu kształcenia metodą palpacyjną (niem. *Medizinisch-Taktile Untersucherinnen* – MTU) osoba z dysfunkcją narządu wzroku nabywa umiejętności pozwalające jej na wykrycie podczas 30–60-minutowego badania mniejszych zmian nowotworowych od tych, które potrafią znaleźć wykwalifikowani lekarze-ginekolodzy (Discovering Hands, b.r.). W Niemczech duże koszty wczesnego diagnozowania raka piersi wiążą się ze znacznym ograniczeniem jego dostępności, dlatego wartością dodaną discoveringhands® jest ograniczenie kosztów badań mammograficznych oraz zwiększenie dostępności profilaktyki (rocznie pozytywnie pod kątem raka piersi jest diagnozowanych ponad 60 tys. kobiet).

W Polsce profilaktyką wczesnego wykrywania raka piersi metodą palpacyjną zajmuje się społeczny start-up Mammodiagnostyka. Ideą innowatorki – Lidii Rakow – było stworzenie systemu kształcenia osób niewidomych i słabowidzących, tak aby powstał dobry system profilaktyki (*Warszawa: start-up rozwija mammodiagnozę…*, 2019).

Wartością dodaną Mammodiagnostyki jest większy dostęp kobiet w Polsce do badań profilaktycznych. Z punktu widzenia osoby z niepełnosprawnością szczególnie ważną (niemierzalną) wartością jest budowanie poczucia własnej wartości. Efektem zmiany relacji, w której to osoba z niepełnosprawnością jest osobą pomagającą, jest otwarcie nowej płaszczyzny relacji społecznych pomiędzy osobami z niepełnosprawnościami a pełnosprawnymi. Wartością mierzalną Mammodiagnostyki jest zmiana statusu ekonomicznego i uniezależnienie finansowe osób z dysfunkcją narządu wzroku.

Start-up ParrotOne Piotra Lewandowskiego pokazuje, w jaki sposób osoba z niepełnosprawnością może wykorzystać nowoczesne technologie do osobistego rozwoju i walki z postępującą chorobą. Aplikacja ParrotOne oparta jest na autorskich algorytmach sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI) oraz rozwiązaniach w interfejsie użytkownika, dostosowanych do potrzeb osób z ograniczeniami manualnymi. Start-up prowadzi prace rozwojowe nad prototypem inteligentnej klawiatury dotykowej.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Rozwiązania, które testuje, są nowatorskie i wpisują się w aktualne trendy zmierzające do pełnego wykorzystania AI na rynku urządzeń neurologicznych (Lewandowski, 2018). Wartością dodaną ParrotOne są rozwiązania poprawiające wygodę użytkowania oraz ułatwiające pisanie nie tylko osobom z ograniczeniami manualnymi.

Start-upy tworzą i wpływają na trendy, promują elastyczność i nowatorstwo, kreatywność i myślenie poza schematami. Nie ma powszechnie obowiązującej definicji start-upu, nie ma również zgody na to, czym on jest – zarówno w otoczeniu naukowców, jak i samych przedsiębiorców. Pojęcie start-upu kojarzy się z prowadzeniem działalności w początkowej fazie oraz wdrażaniem innowacji w trzech grupach przedsięwzięć: projektach tzw. branży kreatywnej, transferze technologii i komercjalizacji wynalazków, a także projektach tzw. branży cyfrowej (Skala, 2018, s. 14–15).

Start-upy to idee, przedsięwzięcia i projekty, które wykorzystują osiągnięcia nowoczesnej technologii w odpowiedzi na ludzkie potrzeby. Zdaniem autorki niniejszego rozdziału warto zwrócić uwagę na społeczny i włączający aspekt start-upów, przez które rozumie „innowacyjne przedsięwzięcia, umożliwiające działania biznesowe wszystkim uczestnikom rynku, bez względu na wiek, stan zdrowia czy istniejącą niepełnosprawność, która trwale lub okresowo utrudnia zdolność do wykonywania pracy zawodowej" (Smorczewska-Mickiewicz, 2020a, s. 126).

Przedsięwzięcia te postrzegane są jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w dobie rewolucji cyfrowej. Start-upy osób z niepełnosprawnościami wpływają na proces inkluzji poprzez dostęp do edukacji, rynku pracy, usług czy rehabilitacji. Pomagają w realizacji marzeń oraz integracji ze społeczeństwem poprzez likwidację barier, a zatem w ramach sfery swojego oddziaływania mają pozytywny wpływ na życie ludzi i środowisko.

Start-upy pozytywnego wpływu (*start-ups of positive impact*) „[…] to innowacyjna forma przedsiębiorczości skierowanej na rozwiązywanie istotnych wyzwań społecznych poprzez zmiany wzorców produkcji i konsumpcji, stylu życia, kierunku systematycznego zwiększania dobrego śladu. Start-up pozytywnego wpływu tworzy wartość poprzez innowacje na rzecz zrównoważonego rozwoju z wykorzystaniem technologii oraz podnoszenie efektywności, poziomu rzetelności organizacyjnej i jakości oferowanych produktów lub usług, doprowadzając do ciągłego wzrostu pozytywnego wpływu na życie ludzi i jakość środowiska w ramach sfery swojego oddziaływania" (*Startupy Pozytywnego Wpływu 2020…*, 2020, s. 6).

Interesującym przykładem start-upu pozytywnego wpływu jest start-up Leżę i Pracuję, zatrudniający osoby z niepełnosprawnościami (sparaliżowane, ale obsługujące komputer). Początkowo zdobywają one wiedzę z zakresu marketingu internetowego (m.in. projektowania graficznego, prowadzenia profilów firmowych w mediach społecznościowych, opracowywania strategii marketingowych, optymalizacji stron internetowych) pod okiem ekspertów, aby później samodzielnie realizować powierzoną pracę.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Wartością dodaną Leżę i Pracuję jest możliwość edukowania i aktywizacji zawodowej w świecie wirtualnym osób, które w normalnym świecie nie miałyby szansy na zatrudnienie i rozwój (*Startupy Pozytywnego Wpływu 2020…*, 2020, s. 95).

Działalność start-upów obarczona jest wysokim ryzykiem, zarówno ze względu na specyfikę rozpoczęcia i prowadzenia działalności, jak i częste testowanie rozwiązań biznesowych do momentu uzyskania skalowania i optymalnego modelu biznesowego. W skali globalnej start-upy wytwarzają prawie 3 bln dolarów wartości. W 2019 roku na całym świecie zainwestowano prawie 300 mld dolarów w inwestycje typu *venture capital*, a włączenie społeczne pozostało podstawowym wyzwaniem dla ekosystemów technologicznych (*The Global Startup Ecosystem Report…*, 2020, s. 1).

Badając tendencje na rynku, nikt nie spodziewał się zagrożenia dla globalnych ekosystemów start-upowych – aż do momentu wybuchu pandemii COVID-19. Obecnie tylko jedna trzecia start-upów na świecie nie zwalnia pracowników ani nie skraca godzin pracy, a ich gospodarka przechodzi poważną transformację. Start-upy odczuwają spadek popytu konsumpcyjnego przy jednoczesnym spadku inwestycji *venture capital*, co prowadzi do kryzysu kapitałowego. Analizując dane z rynku chińskiego, obserwujemy, że w ciągu dwóch miesięcy 2020 roku inwestycje spadły tak bardzo, iż podobny efekt na skalę globalną oznaczać może utratę 28 mld dolarów. Część start-upów nie będzie miała zatem okazji rozwinąć się lub nawet powstać (*The Global Startup Ecosystem Report…*, 2020, s. 1). Światowe Forum Ekonomiczne przewiduje, że w związku z pandemią COVID-19 blisko 500 mln ludzi będzie zagrożonych ubóstwem, o 3% spadnie światowa produkcja, o 13–32% światowy handel i aż o 30–40% inwestycje bezpośrednie (World Economic Forum, 2020, s. 1).

Kryzys wpłynie na społeczność, a także przedsięwzięcia start-upowe osób z niepełnosprawnościami. Osoby te w sposób szczególny ograniczone są przez skutki pandemii (m.in. brak pełnego dostępu do opieki medycznej i rehabilitacji, ograniczenia w poruszaniu się i przemieszczaniu). Start-up pozytywnego wpływu SiDLY care to system telemedyczny składający się z telemedycznej opaski, platformy i aplikacji mobilnej. Umożliwia zdalny monitoring parametrów życiowych użytkownika oraz zapewnia stały dostęp do diagnostyki medycznej, co wiąże się z operowaniem ogromnymi zasobami danych. Dane medyczne – jako dane wrażliwe – wymagają szczególnych zabezpieczeń, dlatego SiDLY podjęło współpracę z największym dostawcą usług chmurowych (*cloud computing*) na świecie. Program Microsoft for Startups został zaprojektowany dla firm, które oferują rozwiązania mające ułatwiać walkę z COVID-19. Udział w programie gwarantuje SiDLY nie tylko dostęp do najnowszych technologii, ale także do sieci kontaktów biznesowych oraz możliwość współpracy przy projektach, z którymi powiązany jest Microsoft (SiDLY, b.r.).

Wartością dodaną SiDLY jest możliwość wykorzystania opaski telemedycznej w czasie pandemii przez osoby znajdujące się na kwarantannie lub osoby z grup ryzyka – starsze,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

przewlekle chore. W szpitalach zakaźnych monitoring parametrów życiowych może odbywać się zdalnie (bez konieczności narażania personelu medycznego na zakażenie) oraz dotyczyć wielu pacjentów jednocześnie. W razie pogorszenia stanu pacjenta możliwa jest szybka interwencja medyczna. Telemedycyna wspiera przeciążony i niedoinwestowany system opieki zdrowotnej w Polsce. Warto zauważyć, że w Polsce na tysiąc mieszkańców przypada zaledwie 2,4 lekarza i jest to jeden z najniższych wskaźników w Europie. Ograniczenie kontaktów do niezbędnego minimum jest w tej sytuacji najskuteczniejszym sposobem na spowolnienie rozprzestrzeniania się wirusa.

5.6. Podsumowanie

Niezwykle złożone warunki otoczenia sprawiają, że innowacje i innowacyjność stają się obszarem intensywnych badań i analiz naukowych oraz poszukiwania rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych. Start-upy postrzegane są jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości, przedsięwzięcia i projekty, które wykorzystują osiągnięcia nowoczesnej technologii w odpowiedzi na ludzkie potrzeby. Spoglądając na start-upy przez pryzmat zjawiska niepełnosprawności jednostki, niezwykle istotny jest społeczny aspekt innowacyjnych przedsięwzięć start-upowych.

Proces innowacji społecznych wpływa na zmiany w relacjach społecznych, w szczególności w zakresie zarządzania i zwiększenia udziału grup narażonych na marginalizowanie lub dotychczas niedostatecznie reprezentowanych.

Przykładem innowacji społecznych wpływających na środowisko, na powstanie nowych relacji i ról społecznych są start-upy osób z niepełnosprawnościami. Zdaniem autorki rozdziału każdy – niezależnie od wieku, stanu zdrowia czy istniejącej niepełnosprawności – może założyć start-up.

Start-upy osób z niepełnosprawnościami wpływają na proces inkluzji poprzez dostęp do edukacji, rynku pracy, usług czy rehabilitacji. Pomagają w realizacji marzeń oraz integracji ze społeczeństwem poprzez likwidację barier, a zatem w ramach sfery swojego oddziaływania mają pozytywny wpływ na życie ludzi i jakość środowiska.

Bibliografia

Anderson Ch., *The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete*, „Wired Magazine", 23.06.2008, https://www.wired.com/2008/06/pb-theory/ (dostęp: 10.07.2020).

Baumol W.J., Blinder A.S., *Economics: Principles and policy*, Cengage Learning, Mason 2009.

Burrell G., Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J., *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press, New York 2006.
Cieślik J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
Deklaracja Praw Osób Niepełnosprawnych przyjęta przez ZO ONZ dnia 9 grudnia 1975 r., Rezolucja 3447 (XXX), http://www.praca.ffm.pl/download/publikacje_onz/DEKLARACJA%20PRAW%20OSOB%20NIEPELNOSPRAWNYCH.pdf (dostęp: 10.07.2020).
Discovering Hands. Taktile Diagnostik, https://www.discovering-hands.de/initiative/initiative/ (dostęp: 10.07.2020).
Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
European Commission, *Guide to social innovation*, DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and Inclusion, 2013, https://www.channelmanche.com/assets/document-downloads/EU-Guide-to-Social-Innovation.pdf (dostęp: 10.07.2020).
Gallo C., *Steve Jobs. Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*, Wydawnictwo Znak literanova, Kraków 2011.
Gopalakrishnan S., Damanpour F., *A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management*, „Omega – The International Journal of Management Science" 1997, vol. 25, no. 1, s. 15–28.
Gray J., *Jim Gray on eScience: A Transformed Scientific Method*, [w:] T. Hey, S. Tansley, K. Tolle (red.), *The Fourth Paradigm: Data-Intensive Scientific Discovery*, Microsoft Corporation, Redmond 2009, s. xvii–xxxi.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
Gross B., *Najważniejszy powód sukcesu startupów. TED*, 2015, https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed/transcript?newComment=&language=pl (dostęp: 10.07.2020).
Heller M., *Filozofia nauki*, Wydawnictwo Petrus, Kraków 2011.
Hey T., Trefethen A., *The Fourth Paradigm 10 Years On*, „Informatik Spektrum" 2020, no. 42, s. 441–447, https://rdcu.be/b5B1X (dostęp: 10.07.2020).
Jacobfeuerborn B., *Is Big Data a Paradigm Challenge to Information Science?*, „Zagadnienia Informacji Naukowej" 2013, nr 51(2), s. 52–63.
Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2011.
Kwaśnicki W., *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, [w:] W. Misztala, G. Chimiak, A. Kościanski (red.), *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2015, s. 23–57, https://www.researchgate.net/publication/272794181_Innowacje_spoleczne_-_nowy_paradygmat_czy_kolejny_etap_w_rozwoju_kreatywnosci_czlowieka (dostęp: 10.07.2020).
Kwieciński Z., *Edukacja wobec różnicy i inkluzji. Dwa typy dyskursów – w stronę pedagogiki pozytywnej*, [w:] A. Komorowska-Zielińska, T. Szkudlarek (red.), *Różnice. Edukacja. Inkluzja*, t. 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego Ars educandi, Gdańsk 2015, s. 23–28.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Letouzé E., *Demography, meet Big Data; Big Data, meet Demography: Reflections on the Data – Rich Future of Population Science*, UN EGM on Strengthening the Demographic Evidence Base For The Post-2015, Development Agenda, New York 2015.

Letouzé E., Jütting J., *„Official Statistics, Big Data and Human Development". DataPop Alliance White Paper Series*, Data-Pop Alliance (Harvard Humanitarian Initiative, MIT Media Lab and Overseas Development Institute), Paris 2015.

Lewandowski P., *Inteligentna klawiatura dla niepełnosprawnych i seniorów*, 2018, http://dlalejdis.pl/artykuly/inteligentna_klawiatura_dla_niepelnosprawnych_i_seniorow (dostęp: 10.07.2020).

Moroń D., *Rola sektora publicznego w generowaniu, wdrażaniu i stymulowaniu innowacyjności społecznej*, [w:] A.A. Janowska, R. Malik, R. Wosiek, A. Domańska (red.), *Innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa. Nowe wyzwania dla przedsiębiorstw i państwa*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 67–88.

Podgórska-Jachnik D., *Deprecjacja osób z niepełnosprawnością w dyskursie publicznym za pośrednictwem mediów*, [w:] Z. Gajdzica (red.), *Osoby z niepełnosprawnością w rezerwacie przestrzeni publicznej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2013, s. 65–110.

Ranking Odpowiedzialnych Firm – Startupy Pozytywnego Wpływu 2020, 2020, http://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/ranking-odpowiedzialnych-firm-startupy-pozytywnego-wplywu-2018/ (dostęp: 10.07.2020).

Sady W., *Rewolucje naukowe a problem obiektywności naukowej wiedzy*, „Zagadnienia Naukoznawstwa" 2015, nr 2, s. 125–136.

Schumpeter J., *Teoria wzrostu gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.

Science Paradigms, https://2s7gjr373w3x22jf92z99mgm5w-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/04/Science-Paradigms_Jim-Grey.png (dostęp: 10.07.2020).

SiDLY, *SiDLY rozpoczyna współpracę z Microsoft – jednym z największych dostawców usług chmurowych na świecie*, https://sidly.eu/sidly-laczy-sily-z-microsoft-jednym-z-najwiekszych-dostawcow-uslug-chmurowych-na-swiecie/ (dostęp: 10.07.2020).

Skala A., *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*, Wydawnictwo edu-Libri s.c., Kraków 2018.

Smorczewska-Mickiewicz B., *Ryzyko działalności startupów osób z niepełnosprawnościami*, [w:] K. Kozioł-Nadolna (red.), *Rozwój współczesnych organizacji – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2020a, s. 119–129.

Smorczewska-Mickiewicz B., *The problems of the startups' success measuring of disabled people in Poland*, „Enterprises in the Global Economy", Filodiritto Publisher, Bologna 2019, s. 191–198.

Smorczewska-Mickiewicz B., *Unemployment as a form of social exclusion of people with disabilities*, [w:] *Humanistic Corpus: Collection of scientific articles on contemporary problems of philosophy, cultural studies, psychology, pedagogy and history*, issue 34 (volume 2), TVORY, Vinnytsia 2020b, s. 97–106.

Sopińska A., *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, [w:] R. Bartkowiak, M. Matusewicz (red.), *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 335–350.

Sosińska-Kalata B., *Big data (dane masowe) w nauce o informacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej" 2018, nr 5(2), s. 7–35.

Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P., *Developing a framework for responsible innovation*, „Research Policy" 2013, vol. 42(9), s. 1568–1580, https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008

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

The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER 2020). State of the Global Startup Economy, 2020, https://startupgenome.com/article/state-of-the-global-startup-economy (dostęp: 10.07.2020).

Warszawa: start-up rozwija mammodiagnozę prowadzoną przez niewidomych, 2019, https://www.rynekzdrowia.pl/Serwis-Onkologia/Warszawa-start-up-rozwija-mammodiagnoze-prowadzona-przez-niewidomych,196870,1013.html (dostęp: 10.07.2020).

Wiśniewska J., Kazojć K., *Wstęp*, [w:] J. Wiśniewska, K. Kazojć (red.), *Zarządzanie*, t. 3, „Studia i Prace WNEIZ US" 2017, nr 48(3) s. 7–8.

World Economic Forum, *COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and its Implications*, 19.05.2020, https://www.weforum.org/reports/covid-19-risks-outlook-a-preliminary-mapping-and-its-implications (dostęp: 10.07.2020).

Ziółkowska B., *Znaczenie innowacji społecznych w tworzeniu wartości dodanej dla społeczeństwa*, [w:] J. Wiśniewska, K. Kazojć (red.), *Zarządzanie*, t. 3, „Studia i Prace WNEIZ US" 2017, nr 48(3) s. 141–155.

Social innovation as a paradigm for the functioning of an organization on the example of startups of people with disabilities

Abstract The research objective undertaken in this chapter is to analyze social innovation as a paradigm in the functioning of an organization on the example of startups of people with disabilities (DP). The hypothesis that startups of people with disabilities differentiate the functioning of DP in modern economy and society. The chapter uses secondary analysis of statistical data and domestic and foreign literature.

Innovations are particularly important for building competitive advantage of an organisation. They are created by and for people, in the social process of innovation. They mean solutions that both respond to social needs and cause permanent change in marginalised social groups, including people with disabilities. Examples of social innovations affecting the environment, the emergence of new relationships and social roles are startups of people with disabilities.

Startups of people with disabilities stimulate marginalized social groups. The value of this chapter is an attempt to present startups with positive impact and the process of social inclusion in the context of using the potential of startups of people with disabilities.

Keywords paradigm, social innovation, social exclusion, social inclusion, Startups of Positive Impact

JEL Classification 031, M13, J14

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

6. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach medialnych – wyzwania czasu pandemii

Izabela Osek
Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego
e-mail: izabela.osek@phd.usz.edu.pl

Streszczenie W obliczu pandemii spowodowanej przez wirus SARS-CoV-2 zmienia się oblicze współczesnego świata. Obserwowany jest także znaczący wzrost roli mediów w społeczeństwie – stały się one dla opinii publicznej głównym źródłem informacji o sytuacji epidemiologicznej. Przedsiębiorstwa medialne, podobnie jak inne sektory gospodarki, nie uniknęły przemian, mających związek z ekonomicznymi i społecznymi skutkami oddziaływania koronawirusa. Skupiony w nich kapitał ludzki (dziennikarze, menedżerowie i inni pracownicy kreatywni) zostali skonfrontowani z nową, postcovidową rzeczywistością, która przyniosła wiele zmian w redakcjach. Pracownicy mediów musieli zmierzyć się między innymi ze zwolnieniami, zmianą organizacji pracy redakcji, obniżkami pensji czy też zwiększoną uwagą ze strony audytorium. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja wyzwań, jakie stają się udziałem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach medialnych w obliczu pandemii koronawirusa.

Słowa kluczowe kapitał ludzki, przedsiębiorstwa medialne, pandemia
JEL 015, M12, M21

6.1. Wprowadzenie

Media stanowią nieodłączny element gospodarki informacyjnej kraju. Dostarczają wiadomości, rozrywki oraz kształtują opinię publiczną. Są nazywane czwartą władzą, a z ich oddziaływaniem muszą liczyć się przedstawiciele każdej grupy społecznej – od przedsiębiorców po polityków. Stanowią specyficzny sektor gospodarczy: ich wytwory mają dualny charakter (ekonomiczno-kulturowy), są przedmiotem oddziaływania praw autorskich (majątkowych i osobistych), a także noszą pewne cechy szczególne z punktu widzenia ekonomii (np. koszt produkcji jest równoznaczny z procesem reprodukcji, a reprodukcja nie generuje dodatkowych kosztów). Jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstw medialnych jest ulokowany w nich kapitał ludzki: ludzie wraz z ich doświadczeniem, umiejętnościami i motywacją do pracy. W kontekście organizacji medialnych kapitał ludzki tworzony jest przez dwie główne grupy: dziennikarzy (i innych pracowników określanych mianem „kreatywnych") oraz menedżerów. Jak każda inna część gospodarki także przedsiębiorstwa medialne stanęły w obliczu pandemii wirusa COVID-19, co spowodowało znaczące zmiany w ich funkcjonowaniu. Pracownicy branży medialnej oraz osoby zarządzające musiały zmierzyć się między innymi ze zwolnieniami na masową skalę, obniżkami pensji i skracaniem czasu pracy, pracą zdalną, koniecznością digitalizacji działań czy też zwiększoną uwagą ze strony

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

odbiorców. Koronawirus stał się także przyczyną spadków sprzedaży egzemplarzowej danych rodzajów mediów oraz kłopotów ze sprzedażą czasu reklamowego (stanowiącego główne źródło dochodu mediów komercyjnych i znaczące źródło dodatkowych przychodów dla mediów publicznych). Za cel niniejszego rozdziału przyjęto identyfikację wyzwań, jakie stawia przed kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach medialnych pandemia koronawirusa COVID-19.

6.2. Polski system medialny – ewolucja i podstawy teoretyczne

Polski system medialny jest typowy dla demokratycznych systemów medialnych współczesnego świata. Prawnie zagwarantowana jest wolność krajowych mediów oraz funkcjonowanie instytucji czuwającej nad przestrzeganiem demokratycznego ładu – Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji. Rynek mediów ulega dynamicznym przeobrażeniom i nieustannie się rozwija, a oferta tytułów prasowych, stacji radiowych i telewizyjnych oraz portali internetowych jest niezwykle bogata i różnorodna (Pokorna-Ignatowicz, 2013, s. 7). Kluczowym zjawiskiem dla obecnego kształtu rynku mediów w Polsce była transformacja ustrojowa i powiązana z nią gruntowna przebudowa systemu medialnego Polski[1].

Po 1989 roku media w kraju znalazły się w wyjątkowym, nieznanym wcześniej położeniu: brakowało im dostatecznych i ugruntowanych tradycji, a ponadto nastała dla nich era całkowitej legitymizacji i zdobywania zaufania ze strony polskiego społeczeństwa. Ryszard Filas konstatuje, iż „[…] wiadomo, że startowaliśmy w 1989 roku od dość siermiężnego, choć rozbudowanego systemu prasowego i skromnego, państwowego systemu radia i telewizji, aby po dwóch dekadach dojść do stanu, który trudno już etykietować jednoznacznie, za pomocą kilku prostych przymiotników" (Filas, 2010, s. 27). Katarzyna Konarska ocenia, że na tle innych krajów w Europie Środkowo-Wschodniej przemiany w obrębie systemu medialnego w Polsce przebiegały stosunkowo szybko. Ich charakter był zróżnicowany i zależał oczywiście od sektora, którego dotyczył (inaczej przebiegały one w prasie, radiu czy telewizji) (Konarska, 2012, s. 20). Współczesne polskie media zdają się częścią w pełni wykształconego, dynamicznego i pluralistycznego systemu, właściwego dla demokracji w jej ugruntowanej formie.

1 W wyniku decyzji podjętych przez wielkie mocarstwa po zakończeniu II wojny światowej Polska znalazła się w strefie wpływów Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, przyjmując obowiązujący tam system polityczny i komunistyczną doktrynę medialną, która nazywana była „leninowską koncepcją prasy". Ówczesny, totalitarny system medialny cechowało koncesjonowanie działalności wydawniczej oraz cenzura prewencyjna. Przełom przyniósł dopiero rok 1989 i obrady tzw. Okrągłego Stołu (trwające od 6 lutego do 5 kwietnia 1989 roku) (Pokorna-Ignatowicz, 2013, s 13).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Media w Polsce funkcjonują w dualnym systemie: komercyjnym (prywatnym) oraz publicznym. Prywatne gazety, stacje telewizyjne czy rozgłośnie radiowe podporządkowane są realizacji głównego celu gospodarczego, jakim jest maksymalizacja zysku. Ich przychody pochodzą głównie z działalności reklamowej i są powiązane ze stopniem pokrycia rynku (udziałami w rynku). Głównym źródłem finansowania mediów publicznych z założenia powinny być opłaty abonamentowe (które z roku na rok są coraz niższe), ale ten sektor wspomaga się także przychodami związanymi ze sprzedażą czasu reklamowego. Sektor mediów tworzą ponadto agencje PR-owe, reklamowe, domy mediowe i inne podmioty. Polskim mediom publicznym nadana została forma spółek prawa handlowego, które z założenia są nastawione na zysk (Nierenberg, 2006, s. 113). Ponadto media publiczne zobligowane są do realizacji działań, jakie na te podmioty nakłada misja mediów publicznych, regulowana przez Ustawę z dnia 29 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji. W myśl art. 21 ust. 1 pkt 1–9 tej ustawy media publiczne powinny oferować całemu społeczeństwu, a także poszczególnym jego częściom składowym zróżnicowane audycje, programy oraz inne usługi w zakresie publicystyki, kultury, sportu, informacji, rozrywki i edukacji, które cechować powinny: pluralizm, bezstronność, wyważenie oraz niezależność, a także innowacyjność, połączona z wysoką jakością i integralnym przekazem[2]. W związku z tym zarządzanie polskimi mediami publicznymi powinno łączyć dwa podstawowe cele: komercyjny (zarobkowy) i publiczny (misyjność) (Nierenberg, 2006, s. 113).

John M. Lavine i Daniel B. Wackman (1988, s. 7) wyróżniają pięć cech charakterystycznych, różnicujących media od wszystkich innych przemysłów:

- media są dostarczycielami produktów „łatwo psujących się";
- zatrudniają niezwykle kreatywnych pracowników;
- mają odrębną strukturę organizacyjną;
- odgrywają istotną rolę w społeczeństwach;
- zmierzają do unifikacji (zacierają się różnice między mediami w ujęciu tradycyjnym).

Rynek funkcjonuje na zasadzie, w myśl której firmy oferują takie same lub wysoce zastępowalne grupy dóbr dla tej samej grupy konsumentów. W mediach oznacza to, iż firmy, które produkują i rozpowszechniają podobne typy produktów medialnych pośród użytkowników w tej samej lokalizacji, w zasadzie działają na jednym i tym samym rynku. Charakterystyka rynków medialnych i skuteczność, z jaką działają,

2 W związku z tym do zadań publicznej telewizji i radiofonii (w Polsce nie ma publicznych gazet) należy między innymi: „[…] tworzenie i rozpowszechnianie programów ogólnokrajowych, programów regionalnych, programów dla odbiorców za granicą w języku polskim i innych językach oraz innych programów realizujących demokratyczne, społeczne i kulturalne potrzeby społeczności lokalnych […]" (art. 21, ust. 1a, pkt 1 ustawy o radiofonii i telewizji); „[…] popieranie twórczości artystycznej, literackiej, naukowej oraz działalności oświatowej i działalności w zakresie sportu" (art. 21, ust. 1a, pkt 7 ustawy o radiofonii i telewizji).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zależą od wielu czynników, w tym od liczby użytkowników, nakładów czasowych i pieniężnych, liczby firm medialnych na rynku, struktury kosztów, barier wejścia, stopnia zróżnicowania produktów i wielu innych (Picard, 2011, s. 155–156). Produkty i usługi będące wytworami działalności organizacji medialnych klasyfikować można jako kreatywne (Throsby, 2010, s. 20):

- wymagają stworzenia przy użyciu pewnej dozy kreatywności;
- ich celem jest generowanie wartości, które mogłyby agregować wartości praktyczne, ale i symboliczne;
- rezultat ich istnienia jest formą własności intelektualnej.

Oferta przedsiębiorstw medialnych ma dwojaki charakter, który Robert Picard (1989, s. 17) określa mianem produktu podwójnego rynku (*dual product market*). Organizacja medialna z jednej strony oferuje odbiorcy swój produkt umieszczony w danym medium (np. informację albo porcję rozrywki), z drugiej zaś sprzedaje przemysłowi reklamowemu czas antenowy lub miejsce w ramówce (towarem jest tutaj dostęp do publiczności i odbiorców, którzy są jednocześnie potencjalnymi klientami danej firmy, reklamującej swoje produkty) (Soczyński, 2018, s. 53). Podstawowy zasób przedsiębiorstw medialnych stanowi informacja. W ujęciu ekonomii rynek informacyjny obejmuje procesy związane z produkowaniem, wymianą i konsumowaniem informacji (Oleński, 2003, s. 203), nie ulega więc wątpliwości, że wymienione czynniki odnieść można do działalności redakcji prasowych, telewizyjnych oraz radiowych.

Z punktu widzenia ekonomii wytwory działalności mediów noszą szczególne cechy. W znaczeniu substancjonalnym są one obrazem, słowem bądź dźwiękiem; są wytwarzane w sensie produkcyjnym, gromadzone, przechowywane, zestawiane, a także dystrybuowane (Tyc, 2013, s. 23). Ponadto należą do sfery dóbr kultury. Proces ich produkcji jest w istocie także procesem faktycznej reprodukcji (równoznacznym z kopiowaniem oryginalnej zawartości). Liczba kopii jest trudna do oszacowania w trakcie procesów produkcyjnych. Przygotowanie programu można zatem traktować w kategorii kosztów stałych. Oznacza to, iż koszt wytworzenia danego dobra nie zmienia się ani gdy rośnie liczba użytkowników, ani też gdy liczba ta maleje – koszt krańcowy jest zatem równy zeru (Tyc, 2013, s. 24). Jest to prawidłowość zgoła odmienna od zależności obserwowanych w innych sektorach gospodarki: w produkcji mebli czy fabryce samochodów wytworzenie każdego kolejnego dobra wymaga zużycia dodatkowej porcji czynników wytwórczych, przez co rosną koszty krańcowe.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

6.3. Kapitał ludzki w mediach

Stanisław Ryszard Domański (1993, s. 19) definiuje kapitał ludzki jako „[…] zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie". Waldemar Florczak (2007, s. 113) uzupełnia tę definicję o informację, iż wyróżnione wyżej czynniki wpływają pośrednio bądź bezpośrednio na wydajność pracy człowieka. Media są dziedziną gospodarki, która w znacznej mierze oparta jest na kapitale ludzkim. Współcześnie działalność człowieka jest w mediach wspomagana zasobami technologicznymi, aczkolwiek czynnik ludzki zdaje się w tym przypadku niezbędny do prawidłowego funkcjonowania redakcji prasowych, telewizyjnych i radiowych. W przypadku przedsiębiorstw medialnych i zawartego w nich kapitału ludzkiego powinno się mówić o dwóch głównych grupach: dziennikarzach i menedżerach[3].

Zgodnie z definicją zawartą w art. 7 ust. 2 pkt 5 Ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe „[…] dziennikarzem jest osoba zajmująca się redagowaniem, tworzeniem lub przygotowywaniem materiałów prasowych, pozostająca w stosunku pracy z redakcją albo zajmująca się taką działalnością na rzecz i z upoważnienia redakcji". Definicję tę można przełożyć na każdy sektor mediów, uwzględniając charakter wykonywanej pracy i stosunek pracy z redakcją danego rodzaju medium. Pośród celów dziennikarstwa wymienia się przede wszystkim informowanie społeczeństwa, a także pobudzanie go do refleksji, debaty i działania w odniesieniu do spraw politycznych, gospodarczych i socjalnych (Anderson, Ward, 2010, s. 24).

W wieku XIX i przez znaczną część wieku XX dziennikarstwo uznawane było za rodzaj służby publicznej. Współcześnie pojęcie *journalists* jest coraz częściej zastępowane przez określenie *media workers* (Nierenberg, 2011, s. 153). Istnieją także argumenty dotyczące tego, iż dziennikarstwo jest zawodem. Stanowi ono kombinację trzech cech charakterystycznych dla podstawowych wizji tej problematyki (Mocek, 2006, s. 44):

- jest to zespół wykonywanych i nieustannie powtarzanych czynności, które wyróżniane są ze względu na treść zadań;
- wyznacza pozycję danej jednostki na rynku pracy, a praca taka dostarcza źródła utrzymania;
- praca zawodowa wyznacza także porządek dnia codziennego, rytm aktywności życiowej i długoplanowe zamierzenia.

3 Bogusław Nierenberg (2012, s. 153) proponuje dodatkowo podział na sterników i menedżerów medialnych. Jest to jego zdaniem istotne ze względu na fakt, iż każdy menedżer pracujący na szczeblu odpowiadającym jego kompetencjom jest także sternikiem mediów, natomiast nie każdego sternika można sklasyfikować jako menedżera (właściciel Telewizji Polsat, Zygmunt Solorz, zdecydowanie jest sternikiem medialnym, nie pracuje natomiast jako menedżer w tworzonym przez siebie medium).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Walery Pisarek stworzył klasyfikację dziennikarzy, w myśl której w tej grupie zawodowej wyróżnia się trzy typy pracowników: dyskdżokejów, rzemieślników i bojowników[4]. Pisarek definiuje „dyskdżokejów" jako młodych (dwudziesto- i trzydziestoletnich) adeptów sztuki dziennikarskiej, którzy pracują głównie w komercyjnym radiu bądź też w prasie lifestyle'owej. Za „rzemieślników" badacz uznaje starszych dziennikarzy (przedstawicieli starszego pokolenia), pośród których wymienić można byłych, komunistycznych publicystów z czasów PRL-u. Natomiast dla „bojowników" najważniejsze są ich sprawy i ich dobro. Przeważnie są to osoby skupione wokół niezależnych ideowo mediów (Siezieniewska, 2015, s. 37–38).

Upowszechnienie internetu, a także zjawisk takich jak cyfryzacja i konwergencja medialna spowodowało w ostatnich latach przemiany nie tylko na rynku mediów, ale także w zawodzie dziennikarza. Po transformacji ustrojowej najpoważniejszym wyzwaniem dla dziennikarzy stała się profesjonalizacja zawodu. Na poziomie jednostkowym przejawem profesjonalizmu dziennikarskiego może być stworzenie produktu cechującego się obiektywizmem, bezstronnością i faktograficznością. Wyznacznikiem ogólnego rozwoju procesu profesjonalizacji w redakcjach medialnych jest natomiast przyjęcie, a następnie kontrolowanie przestrzegania przez środowisko dziennikarskie zbioru zasad zawodowej działalności, który zawarty jest w kodeksie etyki dziennikarskiej (art. 27 ust. 11 pkt 7 ustawy o radiofonii i telewizji). Analiza przeprowadzona przez Sebastiana Skuzę, Annę Modzelewską i Martę Szelugę-Romańską (2019, s. 83) wykazała jednak, iż w Polsce występują braki w kwestiach definicyjnych w zakresie analizowanego pojęcia.

Jan Kreft konstatuje, iż współcześnie zawód dziennikarza znalazł się w osobliwym momencie historii – po raz pierwszy zagrożona została jego hegemonia jako strażnika wiadomości. Dzieje się to za sprawą konkurentów, technologii, ale także publiczności, której dziennikarz powinien służyć. Zwiększenie liczby programistów i menedżerów medialnych w warunkach agregacji treści staje się niejako zwiastunem końca romantycznej epoki dziennikarstwa, które tworzone było przez szanowanych, znających pewne tajniki przewodników konstruujących opisy i interpretacje otaczającej rzeczywistości, a niekiedy nawet ją kształtujących. Nowe media mają coraz mniej miejsca dla dziennikarzy, a coraz więcej dla czynnika pozaludzkiego: agregatorów oraz algorytmów wyszukiwania, które dopasowują treści tworzone przez użytkowników i programy komputerowe (Kreft, 2016a, s. 5). Do przeszłości przechodzą także dziennikarze pełniący funkcję gatekeeperów – zajmujący się kontrolą informacji, selekcjonowaniem i nadawaniem rangi poszczególnym wydarzeniom. Nie bez znaczenia jest

4 Zbigniew Bajka (2000, s. 58–59) dodaje do tego podziału kelnerów (pracujących głównie w prasie codziennej), dziennikarzy śledczych (kategoria o dużym prestiżu w środowisku dziennikarskim) oraz infobrokerów – zbieraczy informacji (pracujących na podstawie własnych zbiorów, ale także korzystających z usług firm specjalizujących się w prasowych wycinkach).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

także rosnąca rola dziennikarstwa internetowego i powiązana z nią kastomizacja treści, interaktywność, multimedialność oraz hipertekstualność (Kreft, 2016b, s. 318). Dziennikarstwo poszukuje obecnie nowego uzasadnienia dla swojego istnienia w systemie medialnym i na rynku.

Na gruncie polskim i światowym niewiele pozycji poświęcono analizie zawodu menedżera w mediach[5]. Tadeusz Kowalski nie podaje wprost żadnej definicji czy sztandarowych cech, jakimi powinien odznaczać się menedżer medialny. Zdaniem badacza zadaniem menedżerów jest utrzymywanie ładu, a także porządku twórczych działań. Menedżer powinien więc organizować, inicjować i podtrzymywać interakcję przedsiębiorstwa medialnego z rynkiem (w praktyce najczęściej z wieloma rynkami jednocześnie). Zarządzanie firmami medialnymi wymaga nie tyle specjalistycznej wiedzy na temat procesów zarządczych, ile pewnego rodzaju uwrażliwienia na to, z czym menedżerowie medialni mają do czynienia, ponieważ organizacje medialne są specyficznym rodzajem działalności biznesowej. Kowalski stwierdza, że branża mediów i szeroko pojętej rozrywki są zagadnieniami zbyt poważnymi, aby zarządzanie nimi powierzać menedżerom zawodowym, którzy być może zbyt późno uświadamiają sobie, czym w zasadzie zarządzają. Ponadto menedżer w mediach musi mierzyć się głównie z takimi zagadnieniami, jak zarządzanie zmianą, rola lidera w przedsiębiorstwie medialnym, zarządzanie wielością czy też kształtowanie portfolio firm medialnych (Kowalski, 2013, s. 8–10). Juan Pablo Artero i Juan Luis Manfredi (2016, s. 57–58) wymieniają umiejętności, którymi powinien cechować się menedżer medialny: powinien on dbać o relacje instytucjonalne, sprawować przywództwo intelektualne, mieć zaawansowane umiejętności komunikacyjne, potrafić zarządzać talentami i konfliktami, dążyć do nieustannych innowacji w firmie, być skoncentrowany na cyfrowych technologiach i ich oddziaływaniu, prowadzić monitoring socjalny, mieć cechy przedsiębiorcze oraz dbać o zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Zdaniem Bogusława Nierenberga (2012, s. 160) praca menedżera w mediach najczęściej polega na docenieniu umiejętności zatrudnionych w nich ludzi oraz pozostawieniu znaczącej swobody w procesie realizacji powierzonych zadań. Istotne jest także posiadanie zdolności do procesów twórczych, do konstruktywnego reagowania czy też dostrzegania znaczenia ich pracy (Sohn i wsp., 1999, s. 69). Opisanie roli menedżera medialnego w organizacji nie jest proste, ponieważ zwykle każda osoba zarządzająca w mediach ma silną osobowość, ale silny charakter jest także cechą pracowników tej branży. Nierenberg wyróżnia pewne właściwości wspólne menedżerom medialnym,

5 Pośród polskich książek traktujących o praktyce zarządzania w sektorze mediów wymienić należy dwie pozycje: *Zarządzanie w mediach* Kowalskiego oraz *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe* Nierenberga. Obaj autorzy podejmują próbę analizy zawartości terminu *menedżer medialny*.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

których uznaje za swoisty wzór w dziedzinie zarządzania mediami[6]: silną osobowość, silną orientację na sukces, dbałość o zespół, a także dążenie do celów, które możliwe są do osiągnięcia w danym czasie i miejscu oraz za cenę, która jest aktualnie możliwa do poniesienia (Nierenberg, 2012, s. 161).

Tradycyjne media współcześnie upodobniają się do siebie, a zarządzanie nimi powinno uwzględniać strategie implementowane w środowisku noszącym znamiona cyfrowego. Oznacza to zaangażowanie menedżerów w poszukiwanie innowacji i nowych modeli biznesu (zazwyczaj hybrydowych) oraz dążenie do kreowania nowych źródeł przychodów. Jan Kreft stawia tezy świadczące o tym, że rynek mediów został zdominowany przez koncepcję menedżeryzacji mediów. Badacz definiuje owo zjawisko jako dominację perspektywy menedżerskiej (biznesowej) ponad perspektywą społeczną. Dyfuzja ideologii menedżerskiej związana jest ze zjawiskiem urynkowienia mediów. Menedżeryzacja w mediach oznacza, że zarówno praktyka dziennikarska, jak i zarządzanie mediami zdominowane są przez wartości menedżerskie. Może to także oznaczać koncentrowanie się w zarządzaniu organizacją medialną na wskaźnikach, nakładach, a także na ograniczaniu kosztów i traktowaniu różnych grup odbiorców głównie jako klientów, nie zaś obywateli (Kreft, 2016a, s. 69–70).

Wydaje się, iż w przypadku organizacji medialnych szczególnie istotna jest rola przywódcy danego podmiotu. To on wywiera wpływ na to, w jaki sposób działają pozostali pracownicy firmy medialnej i całe przedsiębiorstwo (Różycka, Teler, 2017, s. 186). Kowalski wspomina także o liderze firmy medialnej, zwracając uwagę, że pośród potencjalnych liderów w mediach znajdują się nie tylko właściciele i dyrektorzy naczelni czy członkowie zarządów, ale i menedżerowie średniego szczebla, redaktorzy naczelni, szefowie działów informacyjnych i inni. Istotny jest także fakt, że lider może znajdować się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, a źródła jego władzy to autorytet formalny i charyzma (Kowalski, 2013, s. 104). Należy jednak pamiętać, iż tak jak przywództwo nie zawsze jest tożsame z zarządzaniem, tak menedżer nie zawsze jest liderem, a lider nie zawsze musi być menedżerem – tak w mediach, jak i w innych branżach (Kotler, 1990, s. 103–111).

6.4. Branża medialna – wyzwania czasu pandemii

Jak już zostało to zdefiniowane we wstępie do rozdziału, sektor mediów, jak każdy inny sektor gospodarki, także uległ wpływowi światowej pandemii związanej z rozprzestrzenianiem wirusa COVID-19. Zmieniły się zarówno wewnętrzne struktury przedsiębiorstw medialnych, jak i plany operacyjne czy strategiczne. Inaczej kształtuje się organizacja pracy

6 Mowa o Gregu Dyke'u – byłym dyrektorze generalnym BBC oraz Kamilu Durczoku – byłym redaktorze naczelnym „Faktów" TVN.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

tych podmiotów, a środowiska medialne w różny sposób starają się reagować na niepożądane i nieprzewidywalne skutki sytuacji na światowych rynkach. W związku z powyższym autorka niniejszego rozdziału podzieliła wyzwania, przed jakimi stają osoby pracujące w organizacjach medialnych na czynniki bezpośrednio oraz pośrednio oddziałujące na kształt analizowanych podmiotów. Wśród bezpośrednich przyczyn autorka wyróżnia między innymi utratę miejsc pracy, zmianę sposobu pracy na tzw. *home office*, propozycje obniżki pensji i skracania czasu pracy czy konieczność digitalizacji działań. Pośrednie czynniki to na przykład obniżenie wyników kwartalnych firm i spadki sprzedaży oraz udziałów w rynku, wzrosty odsłon serwisów WWW czy spadki sprzedaży czasu reklamowego. Ponadto autorka chciałaby przedstawić wybrane inicjatywy pomocowe funkcjonujące na rynku mediów. Zostanie to dokonane na podstawie artykułów zamieszczanych na stronie Wirtualnemedia.pl[7] od 20 marca do 20 czerwca 2020 roku (pełne trzy miesiące od ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego na terenie Polski). Frazą użytą do wyszukiwania na portalu pożądanych treści był „koronawirus".

Ze względu na objętość tego rozdziału wskazana zostanie tylko część przemian zachodzących na polskim rynku medialnym. Wśród najpoważniejszych zmian, jakie w bezpośredni sposób oddziaływały na kapitał ludzki zatrudniony w mediach, znalazły się zwolnienia na szeroką skalę, mające miejsce głównie w maju. Redakcje pod wpływem czynników ekonomicznych rozstawały się ze swoimi pracownikami masowo, jak miało to miejsce w grupie medialnej Ringier Axel Springer Polska. Początkowo pożegnano się tam z kilkoma korespondentami z „Przeglądu Sportowego", a następnie z częścią dziennikarzy z lokalnych oddziałów i centralnej redakcji „Faktów" (Kowalski, 2020c). Zgodnie z deklaracją właścicieli firmy zwolnienia miały potrwać do końca czerwca 2020 roku i objąć swoim zasięgiem 90 pracowników (około 6% zasobów ludzkich firmy). Zarząd Ringier Axel Springer Polska podpisał z działającymi w przedsiębiorstwie związkami zawodowymi porozumienie w sprawie zwolnień grupowych, traktujące między innymi o tym, że zwalniani pracownicy dostaną z tego tytułu dodatkowe świadczenia (odprawy uzależnione od stażu pracy) (*Ringier Axel Springer Polska zwolni…*, 2020). Związek zawodowy „Solidarność" ostrzegał w maju przed nadchodzącymi zwolnieniami w grupie medialnej Agora. W tym miesiącu spółka nie mogła jeszcze skorzystać z możliwości zwolnień grupowych, więc związki zawodowe przestrzegały w tym wypadku przed rozwiązaniem umowy z kilkunastoma pracownikami (Bochyńska, 2020e). Ponadto Agora zamknęła dwa wydawane tytuły („Logo" i „Avanti"), a tworzący je pracownicy dostali wypowiedzenia (Bochyńska, 2020a). Pozostałym podmiotom medialnym i zatrudnionym w nich ludziom zarząd spółki proponował obniżki pensji i skracanie czasu pracy. Grupa ZPR Media zrezygnowała z wydawania miesięcznika „Zdrowie", co przełożyło się na zwolnienie zatrudnionych przy tworzeniu periodyku dziennikarzy i innych pracowników (wcześniej grupa

7 Jest to serwis cieszący się największym uznaniem i popularnością pośród użytkowników poszukujących rzetelnej wiedzy o mediach w Polsce.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zamknęła też miesięczniki „Podróże" i „Żagle") (*Grupa ZPR Media rezygnuje…*, 2020). Podobne skutki pandemii odczuwali pracownicy grupy medialnej Bauer. Wydawnictwo zamknęło 34 tytuły prasowe, co wiązało się z wręczeniem wypowiedzenia 27 pracownikom. W przypadku innych wydawnictw liczby wyglądały podobnie: Edipresse Polska poinformowało, że rozwiązało umowy z 31 osobami (*Edipresse Polska zwalnia 31 osób…*, 2020), z kolei Burda Media Polska wysłało mailowo około 50 wypowiedzeń (Bochyńska, 2020b). Zarząd Polska Press w połowie kwietnia podpisał porozumienie ze związkowcami w sprawie ochrony miejsc pracy, jednak później wycofał się z tych ustaleń, decydując, iż część pracowników będzie pracowała w mniejszym wymiarze godzin, a część będzie miała pensje obniżone o 20% (o 50% w przypadku skierowania na przestój ekonomiczny) (Kowalski, 2020a). Właściciele tygodnika „Wprost" podjęli decyzję o zamknięciu tytułu w wersji papierowej, a większość z kilkunastoosobowej załogi nie znalazła zatrudnienia w elektronicznym wydaniu pisma (*Wydawca „Wprost" zaproponował nowe umowy…*, 2020). Zwolnienia miały miejsce także w telewizjach NTL (Czuma, 2020b) i NBC Universal (*NBCUniversal dużo traci na koronawirusie…*, 2020).

Właściciele części podmiotów medialnych zapowiadali, że w ich przedsiębiorstwach nie będzie żadnych zwolnień. O swoje posady nie musieli się bać pracownicy Telewizji Polsat i TVN. Zarówno właściciele podmiotu należącego do Grupy Cyfrowy Polsat, jak i zarząd polskiej części koncernu Discovery pod koniec kwietnia deklarowali, że ich firmy nie przewidują żadnych wypowiedzeń umów ani też propozycji obniżki pensji. Katarzyna Issat z działu komunikacji korporacyjnej Telewizji TVN zastrzegła, iż kryzys w dużo mniejszym stopniu dotyka telewizję – w gorszej sytuacji jest rynek prasowy (Bochyńska, 2020i). Telewizja Polska również deklarowała brak zwolnień, aczkolwiek spółka zdecydowała się na dostosowywanie poziomu wynagrodzeń do wielkości realizowanej produkcji (obniżka od 20% do 40%) (Bochyńska, 2020g).

Jak już wyżej wspomniano, część firm w obliczu pandemii decydowała się na propozycje obniżki pensji i skracania czasu pracy. Takie decyzje podjęła między innymi Grupa Eurozet, która zamierzała obniżyć pensje pracowników na pięć miesięcy (o 20% od maja 2020 r.). W oficjalnych komunikatach spółka deklarowała, iż obniżka ma objąć każdego pracownika, niezależnie od piastowanej funkcji i pozycji (także członków zarządu) (*Eurozet chce obniżyć wynagrodzenia…*, 2020). Także Grupa ZPR Media (mimo zamknięcia niektórych tytułów) zdecydowała się na działania mające poprawić sytuację finansową spółki: właściciele firmy porozumieli się z pracownikami w sprawie obniżki wynagrodzeń o 20% oraz skrócenia wymiaru czasu pracy o jedną piątą przez pół roku[8]. Organizacja chciała w ten sposób spełnić kryteria umożliwiające uzyskanie wsparcia ze strony rządu w postaci tarczy antykryzysowej (Wojtas, 2020).

8 Dla porównania: światowy gigant – koncern Disney zawiesił wypłaty 100 tys. pracowników, co w założeniu miało przełożyć się na oszczędności w skali 500 mln dolarów miesięcznie (*Disney zawiesza wypłaty 100 tysięcy pracowników…*, 2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Sytuacja epidemiczna w kraju wpłynęła także na organizację pracy redakcji. Część z nich podjęła decyzję o pracy w systemie zdalnym. W czasie pandemii reporterzy częstokroć pracowali we własnych domach, w teren udając się tylko w razie konieczności. Ze studiem i audytorium łączyli się oni za pomocą tradycyjnych komunikatorów internetowych, takich jak Skype czy Microsoft Teams. Także zaproszeni goście dołączali do rozmowy poprzez internetowe łącza. Częstą praktyką stał się rotacyjny system pracy: przykładowo w Polsat News prowadzących i reporterów podzielono na zespoły, które zmieniały się w pracy stacjonarnej co trzy dni (Bochyńska, 2020d). Z kolei TVN24 zdecydował się na prowadzenie z domu przez swoich dziennikarzy takich programów, jak „Jeden na jeden", „Tak jest" i „Kropka nad i". W Grupie Discovery, w skład której wchodzi TVN, także obowiązywał rotacyjny system pracy (*W TVN24 „Jeden na jeden"…*, 2020). Z prywatnego mieszkania był także nadawany program „250 m^2 Kuby Wojewódzkiego" (Bochyńska, 2020c). Niespotykanym wcześniej wydarzeniem było również podjęcie decyzji przez zarząd Radia Poznań o emisji słuchowiska nagranego w formie zdalnej – mowa o radiowej noweli *Próba*, podzielonej na odcinki (*Radio Poznań wyemituje pierwsze słuchowisko…*, 2020). Zarówno dziennikarze, jak i pracownicy agencji PR-owych i reklamowych nie mieli problemów z przejściem na pracę w trybie *home office*. Przykładowo: zdalnie pracowało 90% pracowników Ringier Axel Springer Polska, a zespół portalu Gazeta.pl w jeden dzień przestawił się na pracę całkowicie zdalną (Czuma, 2020a). Pod koniec maja 59% pracowników redakcji prasowych, telewizyjnych i internetowych deklarowało, że model pracy zdalnej się sprawdził (*Redakcje zadowolone z pracy zdalnej…*, 2020). Wprawdzie część domów mediowych i agencji reklamowych z początkiem czerwca wróciła do pracy w biurach, jednak była to propozycja tylko dla osób chętnych i cieszących się dobrym zdrowiem (*Pracownicy branży reklamy powoli wracają do biur…*, 2020).

Kolejną z wartych odnotowania tendencji jest fakt, iż stacje radiowe, telewizyjne czy redakcje prasowe musiały zmienić swoją postać: nastąpiły zmiany w ramówkach, zawieszeniu uległa też część produkcji. Na przykład TVN zawiesił emisję kilku seriali i programów rozrywkowych, co powiązane było z prognozowanym spadkiem obrotów. Zmiany objęły między innymi emisje premierowych odcinków seriali *Kod genetyczny* i *Chyłka – kasacja*. Zamiast programów „Superwizjer" oraz „Kuba Wojewódzki" emitowane były filmy; część produkcji została także inaczej rozlokowana na antenach należących do Grupy TVN (np. „Ślub od pierwszego wejrzenia" z TVN7 został przesunięty do TVN-u) (Goczał, 2020b). Ramówki wszystkich radiowych stacji informacyjnych dostosowane zostały do warunków pandemii: powstały programy dotyczące koronawirusa i sposobów radzenia sobie z sytuacją, zwiększono jednocześnie częstotliwość emisji serwisów informacyjnych (Bochyńska, 2020f).

Dla wielu przedsiębiorstw medialnych konieczna stała się też digitalizacja działań. Za przykład posłużyć może tutaj News Corp z Australii. Spółka ta zawiesiła działalność

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

60 drukowanych dzienników, które będą dostępne tylko w wydaniach cyfrowych (*Z powodu koronawirusa News Corp zawiesza*…, 2020). Z danych firmy Piano wynika, że koronawirus napędzał cyfrową subskrypcję gazet w Europie i Stanach Zjednoczonych – w Europie w marcu odnotowano wzrost na poziomie 267% (*W Europie cyfrowe prenumeraty gazet w górę*…, 2020). Wydarzeniem bez precedensu było także udostępnienie filmu *Sala samobójców. Hejter* na platformie Player.pl oraz Canal+ (w płatnej ofercie) dwa tygodnie po kinowej premierze. Było to związane z zamknięciem sal kinowych w związku z wprowadzonymi środkami ostrożności. Podobne działania podjął także koncern Universal Pictures („*Sala samobójców. Hejter*"…, 2020).

Należy także wyróżnić dużą grupę wyzwań, które w pośredni sposób wpływają na kondycję sektora mediów w obliczu pandemii. Udziałem przedsiębiorstw medialnych stały się spadki sprzedaży, zmniejszenie objętości i problemy ze sprzedażą czasu reklamowego (co przełożyło się na zmiany w cennikach reklamowych). W marcu sprzedaż dzienników w Polsce zmalała o 15,47% w porównaniu do tego samego miesiąca ubiegłego roku. Wszystkie tytuły odnotowały spadki, a największe zmniejszenie sprzedaży miało miejsce w przypadku „Przeglądu Sportowego" (35% w porównaniu do marca ub.r.) (Kurdupski, 2020e). Sprzedaż wydań prasowych ogółem w marcu 2020 roku spadła w porównaniu z rokiem poprzednim o 11,99% (Kurdupski, 2020a). Zarząd Wirtualna Polska Holding podjął decyzję o rezygnacji z wypłacenia ubiegłorocznej dywidendy. Cały zeszłoroczny zysk firmy ma zostać przeznaczony na kapitał zapasowy (*Wirtualna Polska w br. bez dywidendy.*…, 2020). Czołowe witryny internetowe, takie jak portale onet.pl, wp.pl czy gazeta.pl, po początkowym wzroście odwiedzin w serwisach w związku z kolejnymi etapami odmrażania gospodarki odnotowywały spadki nawet na poziomie 40% (Kurdupski, 2020c). Przez pandemię spadła też słuchalność radia, co jest efektem między innymi tego, że ludzie przestali podróżować samochodami (*Przez pandemię spadła słuchalność radia*…, 2020). W kwietniu i maju wpływy Polsatu z reklam zmalały o 35% (Bochyńska, 2020h), spadki odnotował także wydawca tytułów prasowych „Wprost" i „Do Rzeczy" (*Wydawca „Wprost" i „Do Rzeczy"*…, 2020). W przypadku telewizji w czerwcu zaczął wzrastać popyt na reklamę (Goczał, 2020a).

Jednocześnie odnotowano wzrost oglądalności telewizji i odsłon informacyjnych serwisów internetowych. Wraz z początkiem pandemii obserwowano zwiększenie oglądalności czołowych serwisów informacyjnych, takich jak „Fakty" telewizji TVN czy „Wydarzenia" Polsatu (Kurdupski, 2020b), wyraźnie wzrósł też czas oglądania telewizji oraz średnia widownia telewizji – Polacy po ogłoszeniu pandemii spędzali przed telewizorami średnio o 50 minut dłużej niż rok wcześniej (Kurdupski, 2020f). W kolejnych tygodniach obowiązywania stanu zagrożenia epidemicznego na terenie kraju spadała oglądalność głównych kanałów informacyjnych, co było związane z oswajaniem się Polaków z nowymi warunkami życia (Kurdupski, 2020d). Sytuacja

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

ta z całą pewnością przełoży się na obniżenie wyników kwartalnych i rocznych przedsiębiorstw medialnych.

Pandemia niejako wymusiła na właścicielach i pracownikach z sektora mediów pewne inicjatywy. TVN Media wraz ze Stowarzyszeniem Komunikacji Marketingowej SAR i domami mediowymi zorganizował akcję „ChallengingTime", której celem jest dostarczenie marketerom wiedzy i inspiracji w czasach pandemii (*TVN Media organizuje akcję „ChallengingTime"*…, 2020). Grupa Polsat zakupiła dla Ministerstwa Zdrowia 200 tys. testów na koronawirusa (*Zygmunt Solorz i Grupa Polsat*..., 2020), a Google uruchomił Dziennikarski Fundusz Ratunkowy, dzięki któremu małe i średnie redakcje (także z Polski) mogły otrzymać wsparcie finansowe (*Google uruchamia Dziennikarski Fundusz Ratunkowy*…, 2020). Na uwagę zasługuje także nowy program radia RMF FM stworzony z myślą o superbohaterach dnia codziennego. Pojawiające się na antenie radia po godzinie 18.00 utwory miały za zadanie umilenie czasu osobom, które walczyły z pandemią (*Nowy program RMF FM*…, 2020).

6.5. Zakończenie

Pandemia, jaka ogarnęła współczesny świat na początku 2020 roku, wywołała wiele niepożądanych, negatywnych zjawisk rynkowych. Przyniosła destabilizację, kryzys i niepewność jutra. Z pewnością nie jest to zjawisko pozytywne, aczkolwiek w przypadku sektora mediów częstokroć przyspieszyło ono po prostu nieuniknione, oddalone w czasie przemiany. Media są biznesem opartym na ludziach, zakotwiczonym w wielu segmentach gospodarki rynkowej. Menedżerowie medialni zarządzają niezwykle specyficzną branżą, która w wyniku pandemii przysporzy im znacznie więcej wyzwań. Inni pracownicy mediów muszą zmierzyć się z niespotykanym dotąd modelem mediów: ostrożnym, oszczędnym i skoncentrowanym, a także znaleźć dla siebie nowe miejsce – w przeciwnym wypadku „wypadną z obiegu".

Zdaniem Wiesława Podkańskiego, pierwszego prezesa Ringier Axel Springer Polska i byłego szefa Izby Wydawców Prasy, dwa zjawiska zostaną w branży mediów na długo po pandemii: przenoszenie tytułów prasowych do internetu oraz czyszczenie przez wydawców swoich portfolio z tytułów, które nie sprzedawały się najlepiej (Kowalski, 2020b). W związku z postępującymi na rynku mediów koncentracją i konwergencją wyróżnione przez Podkańskiego tendencje można niejako odnieść do całego przemysłu medialnego. Widoczna jest już digitalizacja działań, którą pandemia zwyczajnie przyspieszyła (była ona bowiem nieunikniona). Utrzymywanie nierentownych programów telewizyjnych czy stacji radiowych już dawno przestało mieć rację bytu: obecnie obserwowane są procesy konsolidacyjne, związane z likwidowaniem małych, lokalnych redakcji i emitowaniem na lokalnych antenach materiałów w głównej mierze

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

przygotowywanych w centrali. Zwolnieni (częstokroć na masową skalę) dziennikarze prędzej czy później i tak musieliby zmierzyć się z narastającym kryzysem dziennikarstwa, a być może nawet z zastąpieniem przez niewielu multiprofesjonalnych mediaworkerów. Procesy globalizacyjne spowodowały, że granice i odległości stały się tylko kwestiami umownymi, a praca nabrała charakteru transgranicznego.

Media długo opierały się tendencjom zmierzającym ku zdalnemu charakterowi pracy, ale duże korporacje od lat z powodzeniem praktykują takie modele. Być może dla dużych podmiotów medialnych będzie to szansa na poszerzenie perspektyw.

Bibliografia

Anderson P.J., Ward G., *Przyszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

Artero J., Manfredi J., *Competencies of Media Managers: Are They Special?*, [w:] G.F. Lowe, Ch. Brown, *Managing Media Firms and Industries. What's So Special about Media Management?*, Springer, Cham 2016, s. 43–60.

Bajka Z., *Dziennikarze lat dziewięćdziesiątych*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2000, nr 3–4, s. 42–63.

Bochyńska N., *Agora zamyka „Logo" i „Avanti". Zwolnionych kilkunastu pracowników*, 2020a, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-logo-avanti-agora-zamyka-tytuly-dlaczego-zwolnionych-kilkunastu-pracownikow (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *Burda żegna się z prawie 50 pracownikami. Będzie także obniżka pensji*, 2020b, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/zwolnienia-burda-media-polska-obnizki-pensji (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *Program Kuby Wojewódzkiego z jego mieszkania w Player.pl. „Funkcjonujemy w bezprecedensowych czasach"*, 2020c, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/program-250-m-kuby-wojewodzkiego-z-jego-mieszkania-player-pl-koronawirus-quebonafide (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *Reporter w czasach pandemii: częściowo pracuje zdalnie, w terenie, tylko kiedy musi*, 2020d, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/reporter-w-czasach-pandemii-czesciowo-pracuje-zdalnie-w-terenie-tylko-kiedy-musi (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *„Solidarność" w Agorze ostrzega przed nagłymi zwolnieniami. Prawdopodobnie dwa dni zagłady*, 2020e, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/solidarnosc-agora-ostrzezenie-pracownikow-przed-naglymi-zwolnieniami-prawdopodobnie-2-dni-zaglady (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *Stacje radiowe zmieniły ramówki w związku z koronawirusem, wprowadziły szczególne środki*, 2020f, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/stacje-radiowe-zmienily-ramowki-w-zwiazku-z-koronawirusem-wprowadzily-szczegolne-srodki (dostęp: 3.07.2020).

Bochyńska N., *Telewizja Polska nie planuje zwolnień w związku z epidemią koronawirusa*, 2020g, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/telewizja-polska-nie-planuje-zwolnien-w-zwiazku-z-epidemia-koronawirusa_1 (dostęp: 3.07.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Bochyńska N., *W kwietniu i maju wpływy Polsatu z reklam spadły o 35 proc. „Czekamy na odmrożenie gospodarki"*, 2020h, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polsat-spadek-przychodow-z-reklamy-o-35-proc-koronawirus (dostęp: 4.07.2020).

Bochyńska N., *W Polsacie i TVN nie ma decyzji o zwolnieniach, ani obniżkach pensji*, 2020i, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/w-polsacie-i-tvn-nie-ma-decyzji-o-zwolnieniach-ani-obnizkach-pensji (dostęp: 3.07.2020).

Czuma B., *Redakcje, agencje PR i reklamowe pracują zdalnie. Korzystają z popularnych komunikatorów i wideokonferencji*, 2020a, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/redakcje-agencje-pr-i-reklamowe-pracuja-zdalnie-korzystaja-z-popularnych-komunikatorow-i-wideokonferencji (dostęp: 3.07.2020).

Czuma B., *Zwolnienia w telewizji NTL. Michał Winnicki: „nie dostaliśmy pomocy z tarczy antykryzysowej"*, 2020b, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/zwolnienia-w-telewizji-ntl-michal-winnicki-nie-dostalismy-pomocy-z-tarczy-antykryzysowej (dostęp: 3.07.2020).

Disney zawiesza wypłaty 100 tysięcy pracowników. Chce zaoszczędzić 500 mln dolarów miesięcznie, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/disney-zawiesza-wyplaty-100-tysiecy-pracownikow-chce-zaoszczedzic-500-mln-dolarow-miesiecznie-dlaczego-koronawirus-straty-firm (dostęp: 3.07.2020).

Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1993.

Edipresse Polska zwalnia 31 osób, obniżka pensji i czasu pracy o 20 proc. na 6–8 miesięcy, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/edipresse-polska-zwalnia-31-osob-obnizka-pensji-i-czasu-pracy-o-20-proc-na-6-8-miesiecy (dostęp: 3.07.2020).

Eurozet chce obniżyć wynagrodzenia o 20 proc. na pięć miesięcy, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/eurozet-chce-obnizyc-wynagrodzenia-o-20-proc-na-piec-miesiecy (dostęp: 3.07.2020).

Filas R., *Dwadzieścia lat przemian polskich mediów (1989–2009) w ujęciu periodycznym*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2010, nr 3–4(203–204), s. 27–54.

Florczak W., *Kapitał ludzki a rozwój gospodarczy*, [w:] W. Welfe (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 112–167.

Goczał B., *Rynek reklamy telewizyjnej odżywa, ale w całym roku może zmaleć nawet o 20 proc. (opinie)*, 2020a, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/rynek-reklamy-telewizyjnej-odzywa-ale-w-calym-roku-moze-zmalec-nawet-o-20-proc-opinie (dostęp: 4.07.2020).

Goczał B., *TVN zawiesza część seriali i programów rozrywkowych. Obroty będą niższe*, 2020b, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/piotr-tyborowicz-obecna-sytuacja-wymusza-korekte-planow-programowych-tvn-przypuszczamy-ze-obroty-beda-nizsze (dostęp: 3.07.2020).

Google uruchamia Dziennikarski Fundusz Ratunkowy. Wesprze lokalne media w kryzysie koronawirusa, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/google-dziennikarski-fundusz-ratunkowy-wesprze-media-w-kryzysie-koronawirusa-dlaczego-jak-uzyskac-wsparcie-gdzie-aplikowac (dostęp: 4.07.2020).

Grupa ZPR Media rezygnuje z miesięcznika Zdrowie i zwalnia pracowników, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-miesiecznika-zdrowie-wlasciel-zpr-media-zwalnia-pracownikow (dostęp: 3.07.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Konarska K., *Polski system medialny w globalnej przestrzeni nowych technologii*, [w:] I. Borkowski, K. Stasiuk-Krajewska (red.), *Dziennikarstwo i Media 3: Przemiany świata mediów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 19–33.

Kotler Ph., *What Leaders Really Do*, „Harvard Business Review", May – July 1990.

Kowalski J., *Polska Press Grupa obniży wynagrodzenia o 20 proc., a nie w zależności od zarobków. Część pracowników na postojowym*, 2020a, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polska-press-grupa-obnizy-wynagrodzenia-o-20-proc-a-nie-w-zaleznosci-od-zarobkow-czesc-pracownikow-na-postojowym (dostęp: 3.07.2020).

Kowalski J., *Ringier Axel Springer Polska szykuje zwolnienia grupowe. „Branża się skurczy" (opinie)*, 2020b, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ringier-axel-springer-polska-zwolnienia-grupowe-branza-sie-skurczy-opinie (dostęp: 5.07.2020).

Kowalski J., *Ruszyły zwolnienia w Ringier Axel Springer Polska, na początek obejmą „Przegląd Sportowy" i „Fakt"*, 2020c, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ruszyly-zwolnienia-w-ringier-axel-springer-polska-na-poczatek-obejma-przeglad-sportowy-i-fakt (dostęp: 3.07.2020).

Kowalski T., *Zarządzanie w mediach*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.

Kreft J., *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy. Agregacja a zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016a.

Kreft J., *Schyłek tradycyjnego dziennikarstwa prasowego a nowa logika mediów*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2016b, t. 59, nr 2(226), s. 314–325.

Kurdupski M., *Duże spadki na rynku prasy. Nadchodzące miesiące będą trudne dla wydawców*, 2020a, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/duze-spadki-na-rynku-prasy-nadchodzace-miesiace-beda-trudne-dla-wydawcow (dostęp: 4.07.2020).

Kurdupski M., *Duże wzrosty oglądalności programów informacyjnych w kwietniu. „Fakty" zyskały 566 tys. widzów, a „Wiadomości" prawie 900 tys.*, 2020b, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ogladalnosc-programow-informacyjnych-kwiecien-2020-fakty-liderem-rekord-wiadomosci (dostęp: 4.07.2020).

Kurdupski M., *Nadal wysokie zainteresowanie czołowymi witrynami, spadki wśród serwisów informacyjnych i publicystycznych*, 2020c, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/czolowe-witryny-internetowe-a-odmrazanie-gospodarki-analiza (dostęp: 4.07.2020).

Kurdupski M., *Niższa oglądalność kanałów newsowych w ostatnich tygodniach. „Oswojenie się z nowymi warunkami życia"*, 2020d, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ogladalnosc-stacji-newsowych-koronawirus-rankingi-komentarz (dostęp: 4.07.2020).

Kurdupski M., *Sprzedaż dzienników w marcu zmalała o 15 proc. „Przegląd Sportowy" 35 proc. w dół, „GW" i „GPC" prawie 20 proc.*, 2020e, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wyniki-sprzedazy-dziennikow-marzec-2020-fakt-przeglad-sportowy (dostęp: 4.07.2020).

Kurdupski M., *Wyraźnie wzrósł czas oglądania oraz średnia widownia telewizji, zasięg bez zmian (analiza)*, 2020f, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/czas-ogladania-telewizji-koronawirus-analiza (dostęp: 4.07.2020).

Lavine J.M., Wackman D.B., *Managing Media Organizations*, Longman, New York 1988.

Mocek S., *Dziennikarze po komunizmie. Elita mediów w świetle badań społecznych*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Collegium Civitas Press, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

NBCUniversal dużo traci na koronawirusie. Będą cięcia kosztów i zwolnienia pracowników, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/nbcuniversal-duzo-traci-na-koronawirusie-beda-ciecia-kosztow-i-zwolnienia-pracownikow-dlaczego-straty-firm-z-powodu-koronawirusa (dostęp: 3.07.2020).

Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, „Zarządzanie w Kulturze" 2006, t. 7, s. 113–122.

Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

Nowy program RMF FM z dedykacją dla superbohaterów codzienności, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jestes-superbohaterem-rmf-fm-walka-z-koronawirus (dostęp: 4.07.2020).

Oleński J., *Ekonomika informacji. Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Picard R., *The Economics and Financing of Media Companies: Second Edition*, Fordham University Press, New York 2011.

Pokorna-Ignatowicz K., *Polski system medialny 1989–2011*, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2013.

Pracownicy branży reklamy powoli wracają do biur, nowe zasady sanitarne, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/powrot-do-biur-w-branzy-reklamy-nowe-zasady-sanitarne (dostęp: 3.07.2020).

Przez pandemię spadła słuchalność radia. „Powolna reklamowa poprawa, jednak wzrostów nie będzie", 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/przez-pandemie-spadla-sluchalnosc-radia-powolna-reklamowa-poprawa-jednak-wzrostow-nie-bedzie-analiza (dostęp: 4.07.2020).

Radio Poznań wyemituje pierwsze słuchowisko nagrywane w systemie pracy zdalnej, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/radio-poznan-sluchowisko-nagrywane-w-systemie-pracy-zdalnej-proba-autor-andrzej-ciborski (dostęp: 3.07.2020).

Redakcje zadowolone z pracy zdalnej. Powroty do biur będą bardzo powolne, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/redakcje-zadowolone-z-pracy-zdalnej-powroty-do-biur-szykuja-bardzo-powoli (dostęp: 3.07.2020).

Ringier Axel Springer Polska zwolni 90 pracowników, porozumiał się ze związkowcami, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ringier-axel-springer-polska-zwolni-90-pracownikow-porozumial-sie-ze-zwiazkowcami (dostęp: 3.07.2020).

Różycka M., Teler A., *Etyka w zarządzaniu organizacją medialną – nierealne ideały czy cele? Wpływ przywódcy na organizację medialną. Ted Turner i Rupert Murdoch – wybrane aspekty działań zarządczych z perspektywy etyki zarządczej*, „Zarządzanie Mediami" 2017, t. 5(4), s. 179–206.

„Sala samobójców. Hejter" pojawia się w płatnej ofercie Player.pl i Canal+ dwa tygodnie po premierze kinowej, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/sala-samobojcow-hejter-online-gdzie-ogladac-w-internecie-na-player-pl-ile-kosztuje (dostęp: 3.07.2020).

Siezieniewska K., *Zawód dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.

Skuza S., Modzelewska A., Szeluga-Romańska M., *Profesjonalizacja zawodu dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, „Zarządzanie Mediami" 2019, t. 7(2), s. 79–95.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Soczyński S., *Funkcje przedsiębiorstw medialnych w świetle odpowiedzialności*, „Studia Socialia Cracoviensia 10" 2018, nr 2(19), s. 49–65.
Sohn A., LeBlanc Wicks J., Lacy S., Sylvie G., *Media Management. A Case Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1999.
Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
TVN Media organizuje akcję „ChallengingTime" z SAR i domami mediowymi, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-media-organizuje-akcje-challengingtime-z-sar-i-domami-mediowymi (dostęp: 4.07.2020).
Tyc W., *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe (Dz.U. z 1984 r. Nr 5, poz. 24).
Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 1993 r. Nr 7, poz. 34).
W Europie cyfrowe prenumeraty gazet w górę o 267 procent. Czytelnicy widzą wartość mediów informacyjnych, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/w-europie-cyfrowe-prenumeraty-gazet-w-gore-o-267-procent-czytelnicy-widza-wartosc-mediow-informacyjnych (dostęp: 3.07.2020).
Wirtualna Polska w br. bez dywidendy, przyczynami plany akwizycyjne i skutki epidemii, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-bez-dywidendy-przyczynami-plany-akwizycyjne-i-skutki-epidemii (dostęp: 4.07.2020).
Wojtas T., *Grupa ZPR Media obniża pensje i skraca czas pracy*, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/zpr-media-i-time-obnizaja-pensje-i-wymiar-pracy-o-20-proc-na-pol-roku-zeby-skorzystac-z-tarczy-antykryzysowej (dostęp: 3.07.2020).
W TVN24 „Jeden na jeden", „Tak jest" i „Kropka nad i" prowadzone przez dziennikarzy z domów, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn24-jeden-na-jeden-tak-jest-i-kropka-nad-i-prowadzone-przez-dziennikarzy-z-domow (dostęp: 3.07.2020).
Wydawca „Wprost" i „Do Rzeczy": przez koronawirusa spadek wpływów z reklam, eventów i sprzedaży egzemplarzowej, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydawca-wprost-i-do-rzeczy-przez-koronawirusa-spadek-wplywow-z-reklam-eventow-i-sprzedazy-egzemplarzowej (dostęp: 4.07.2020).
Wydawca „Wprost" zaproponował nowe umowy kilku dziennikarzom, reszta bez pracy w wersji cyfrowej pisma, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydawca-wprost-zaproponowal-nowe-umowy-kilku-dziennikarzom-reszta-bez-pracy-w-wersji-cyfrowej-pisma (dostęp: 3.07.2020).
Z powodu koronawirusa News Corp zawiesza drukowanych dzienników w Australii, będą dostępne tylko w sieci, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/z-powodu-koronawirusa-news-corp-zawiesza-60-drukowanych-dziennikow-w-australii-beda-dostepne-tylko-w-sieci-dlaczego-koronawirus-reklamodawcy-spadki-reklamowe (dostęp: 3.07.2020).
Zygmunt Solorz i Grupa Polsat za 16 mln zł kupili dla Ministerstwa Zdrowia 200 tys. testów na koronawirusa, 2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/zygmunt-solorz-i-grupa-polsat-kupili-dla-ministerstwa-zdrowia-200-tys-testow-na-koronawirusa-za-16-mln-zl (dostęp: 4.07.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Human capital in media enterprises – challenges of the pandemic era

Abstract In the face of the pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, the face of the modern world has changed. A significant increase in the role of the media in society was also observed – they have become the main source of information about a dangerous virus for the public. Media companies, like other sectors of the economy, have not escaped the changes resulting from the economic and social effects of the coronavirus. The human capital concentrated in them (journalists, managers, and other creative employees) were confronted with the new, post-Covid reality, which brought many changes in the editorial offices. Media workers had to face, inter alia, redundancies, a change in the organization of editorial work, reductions in salaries, or increased attention from the audience. The purpose of this article is to identify the challenges faced by human capital in media companies in the face of the coronavirus pandemic.

Keywords human capital, media enterprises, pandemic

JEL Classification 015, M12, M21

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

7. Wyzwania stojące przed polskim systemem ochrony zdrowia w obliczu zagrożenia niedoborem pielęgniarek i położnych

Piotr Derkowski
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: piotrderkowski@gmail.com

Streszczenie Celem rozdziału jest zaprezentowanie problematyki obserwowanego w polskim systemie ochrony zdrowia niedoboru personelu pielęgniarskiego oraz wykonującego świadczenia z zakresu położnictwa, a także prezentacja prognoz, w jaki sposób utrzymanie obecnych trendów może w przyszłości wpłynąć na destabilizację krajowego systemu ochrony zdrowia. Powyższe zagadnienia mają związek z zachodzącymi w polskim społeczeństwie przemianami demograficznymi, a także zmianami w systemie kształcenia wyżej wymienionych grup zawodowych, zapoczątkowanymi po przemianach ustrojowych, ze szczególnym uwzględnieniem okresu dostosowywania do wymogów Unii Europejskiej. Autor podjął próbę identyfikacji głównych przyczyn postępującego spadku dostępności wskazanego wyżej personelu medycznego w polskich podmiotach leczniczych, a także przedstawił propozycje rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie negatywnym skutkom tego zjawiska.

Słowa kluczowe ochrona zdrowia, samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej, podmiot leczniczy, pielęgniarstwo, kapitał ludzki, demografia

JEL I11, I18

7.1. Wprowadzenie

Istotnym wyzwaniem w zakresie kapitału ludzkiego w Polsce jest problem zapewnienia stosownej opieki medycznej starzejącemu się społeczeństwu. Polska ochrona zdrowia od momentu przemian ustrojowych nieprzerwanie zmaga się z problemem niedofinansowania, co przekłada się na mniejszą liczbę personelu medycznego w przeliczeniu na liczbę mieszkańców w stosunku do innych krajów OECD oraz Unii Europejskiej, potęgowaną przez emigrację wysoko wykwalifikowanych specjalistów. O ile od lat problem ten jest regularnie poruszany w przypadku lekarzy, o tyle do niedawna kwestia nieuchronnego wystąpienia podobnego problemu w grupie pielęgniarek i położnych była niemal niedostrzegana przez władze państwowe, instytucje odpowiedzialne za organizację ochrony zdrowia oraz społeczeństwo. Szybko malejąca liczba aktywnych zawodowo pielęgniarek i położnych również stanowi wyzwanie dla osób zarządzających podmiotami leczniczymi, które coraz częściej zmagają się z niespotykanym do niedawna problemem zabezpieczenia właściwej opieki pielęgniarskiej.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

7.2. Uwarunkowania prawne oraz wynagrodzenia

Zawód pielęgniarki jest samodzielnym zawodem medycznym w myśl Ustawy z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej, a także na podstawie Dyrektywy 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych (2005, s. 22–142). Do wykonywania czynności pielęgniarskich konieczne jest ukończenie szkoły pielęgniarskiej (art. 52 ustawy o zawodach pielęgniarki i położnej) oraz posiadanie prawa wykonywania zawodu, stwierdzone albo przyznane przez właściwą okręgową radę pielęgniarek i położnych (art. 7 ustawy o zawodach pielęgniarki i położnej). Zawód ten jest silnie sfeminizowany – 97,8% wszystkich pracowników stanowią kobiety (Główny Urząd Statystyczny, 2018, s. 11). Szczegółowa struktura zatrudnienia kształtuje się następująco:

Tabela 7.1. Struktura zatrudnienia w grupie pielęgniarek i położnych (w tys. osób)

Ogółem			Sektor publiczny			Sektor prywatny		
Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
146,9	3,2	143,7	122,7	2,9	119,8	24,2	0,3	23,9

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, 2018, s. 64.

Według raportu GUS pt. *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016 r.* (2018, s. 133) średnie wynagrodzenie pielęgniarek kształtowało się następującym poziomie (w zależności od stażu pracy):

Tabela 7.2. Wynagrodzenia pielęgniarek i położnych w zależności od stażu pracy (w zł)

Staż pracy (lata)	Do 1,9 roku	2–4,9	5–9,9	10–14,9	15–19,9	20 lat i więcej
Średnie wynagrodzenie brutto	3 284,70	3 528,41	3 833,24	3 876,02	4 123,74	4 229,82

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, 2018, s. 133.

Oznacza to, że było ono niemal najniższe wśród zawodów zakwalifikowanych do kategorii specjaliści (Główny Urząd Statystyczny, 2018, s. 17) i kształtowało się na poziomie 4121,40 zł (odpowiadając 77,5% średniego wynagrodzenia w tej grupie). Stanowiło ono równocześnie 94,8% przeciętnego wynagrodzenia brutto wśród wszystkich przebadanych zawodów. Należy przy tym zauważyć, że było ono wyższe od przeciętnego wynagrodzenia wśród kobiet, które wynosiło 3971,13 zł (103,8%). Podkreślenia wymaga fakt, że zawód pielęgniarki wykonywać mogą obecnie zarówno osoby ze średnim (licea medyczne, szkoły policealne i szkoły pomaturalne), jak i wyższym wykształceniem (studia I i II stopnia). Zgodnie z klasyfikacją wykorzystywaną przez GUS do grupy specjalistów zaliczane są między innymi zawody uważane powszechnie za prestiżowe (lekarze, farmaceuci, architekci, nauczyciele akademiccy, specjaliści

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

IT, prawnicy), co przekłada się proporcjonalnie na wyższy poziom średniego wynagrodzenia w stosunku do pozostałych grup zawodowych. W związku z powyższym zasadne wydaje się rozszerzenie porównania wynagrodzeń pielęgniarek o grupę zawierającą wynagrodzenia średniego personelu ds. zdrowia, który w przypadku pielęgniarek i położnych może być rozpatrywany jako bardziej adekwatny do porównań w stosunku do grupy specjalistów.

Tabela 7.3. Przeciętne wynagrodzenia – porównanie

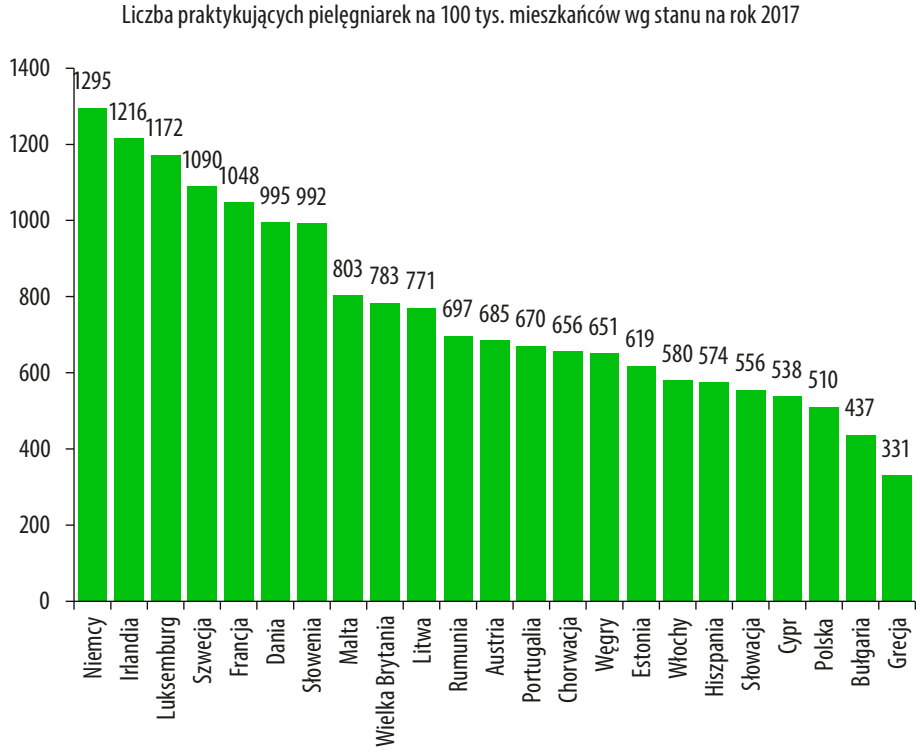
Przeciętne wynagrodzenie	Ogółem	Wynagrodzenia pielęgniarek jako proc. wynagrodzenia grupy	Wśród kobiet	Wynagrodzenia pielęgniarek jako proc. wynagrodzenia grupy
Pielęgniarki	4 121,40 zł	–	4 120,53 zł	–
Ogółem	4 346,76 zł	95	3 971,13 zł	104
Specjaliści ogółem	5 342,99 zł	77	4 792,58 zł	86
Specjaliści ds. zdrowia (w tym lekarze)	4 753,53 zł	87	4 528,94 zł	91
Technicy i inny średni personel	4 410,80 zł	93	3 900,81 zł	106
Średni personel ds. zdrowia	3 277,14 zł	126	3 121,69 zł	132

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

7.3. Zasoby kadrowe na tle innych państw Europy oraz prognozy demograficzne

Zgodnie z danymi prezentowanymi przez Eurostat za rok 2016 liczba pielęgniarek w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców wynosi 520. Jest to wynik poniżej średniej, która kształtuje się na poziomie około 693 pielęgniarek. Należy przy tym zauważyć, że średnia zawyżana jest między innymi przez bogate kraje skandynawskie, a także kraje o stosunkowo wysokim odsetku osób powyżej 65. roku życia, który wynosił odpowiednio 19,1% w przypadku Danii, 19,8% dla Szwecji, 20,9% dla Finlandii, 21,2% dla Niemiec oraz 19,2% dla Francji, przy 16,5% dla Polski (Eurostat, 2020b). Na tej podstawie stwierdzić należy, że pomimo stosunkowo niskiej liczby pielęgniarek na tle Europy sytuacja w Polsce kształtuje się obecnie korzystniej od takich krajów, jak Włochy czy Hiszpania, w których liczba pielęgniarek jest nieznacznie wyższa pomimo zdecydowanie większej liczby osób w podeszłym wieku.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 7.1. Liczba pielęgniarek na 100 tys. mieszkańców w krajach Europy
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, 2020a.

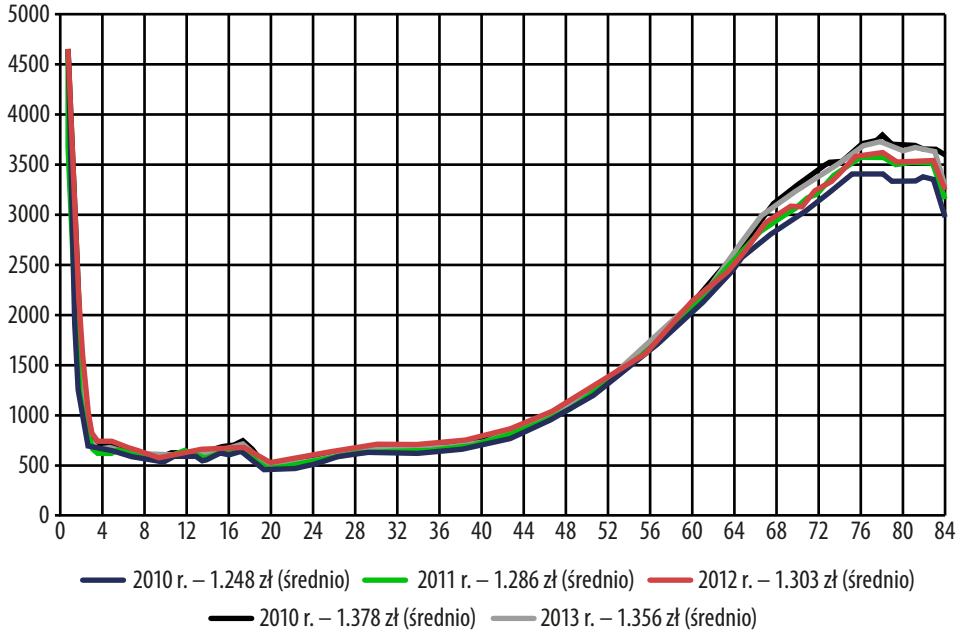
Wzbudzać niepokój mogą natomiast prognozy dotyczące opieki pielęgniarskiej w przyszłości. Postępujące starzenie się polskiego społeczeństwa wraz z prognozowanym spadkiem dostępnych na rynku pracy pielęgniarek stanowić będzie istotne wyzwanie dla systemu ochrony zdrowia.

Według prognozy demograficznej ludności Polski na lata 2014–2050 do końca 2020 roku odsetek osób w wieku powyżej 65. roku życia osiągnie poziom 18,9%, a więc porównywalny z opisywanymi wyżej krajami zachodniej i północnej Europy. W 2050 roku odsetek osób starszych przekroczy natomiast 32,7% ogółu populacji (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 134). Zjawisko to jest niepokojące ze względu na zmiany zachodzące w subpopulacjach osób w wieku powyżej 65. roku życia. O ile do roku 2020 udział osób w wieku powyżej 80 lat w tej grupie zmaleje do 23,4% łącznej liczby osób w podeszłym wieku (przy wartości bazowej na poziomie 26,1%), o tyle w roku 2040 ich łączny udział może wynieść nawet 35,8%, co ma związek ze starzeniem się osób z powojennego wyżu demograficznego (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 136).

Wraz ze zmianą struktury demograficznej społeczeństwa należy spodziewać się drastycznego wzrostu kosztów leczenia – liczba osób w wieku do 40. roku życia będzie

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

stopniowo maleć, za to przybywać będzie osób w podeszłym wieku, których koszty leczenia w dużo większym stopniu obciążają system opieki zdrowotnej finansowany ze środków publicznych.



Wykres 7.2. Wydatki NFZ na świadczenia zdrowotnej jednej osoby w określonym wieku
Źródło: Narodowy Fundusz Zdrowia, 2015.

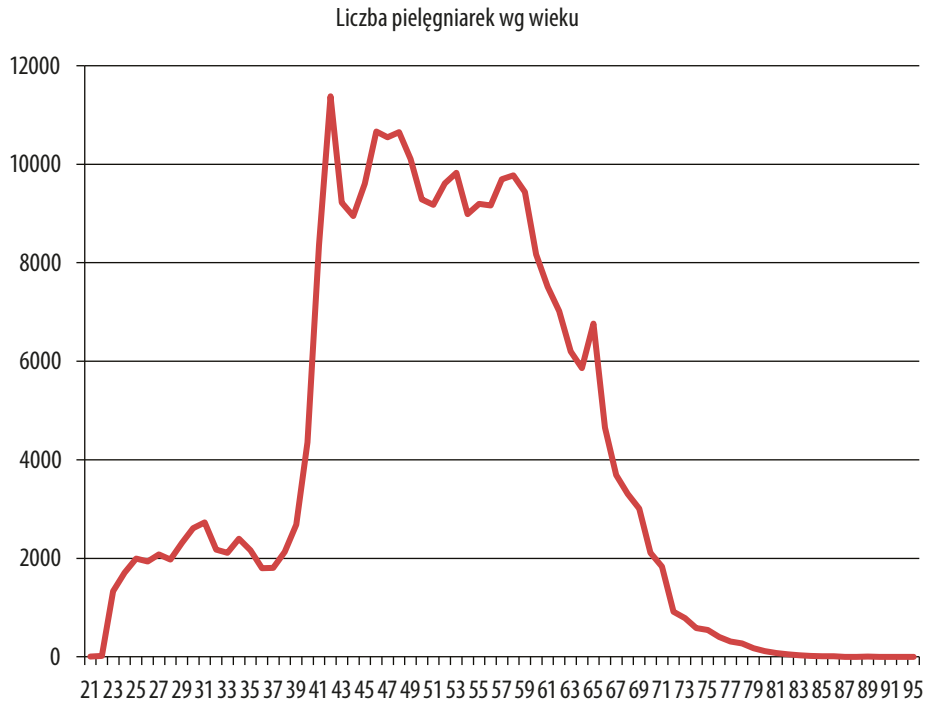
W połączeniu z malejącą liczbą osób aktywnych zawodowo powyższe zjawisko może spowodować bardzo duże problemy z utrzymaniem funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w Polsce w obecnej formie. Współczynnik obciążenia demograficznego osobami starszymi wynosił w 2013 roku 22 osoby powyżej 65. roku życia, przypadające na 100 osób w wieku 15–64 lata w miastach oraz 19 na 100 osób na wsi. Do 2050 roku wartości te ulegną potrojeniu (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 140). Niewątpliwie będzie się to wiązać z koniecznością podwyższenia składek zdrowotnych osobom aktywnym zawodowo, co mimo wszystko nie zrekompensuje wzrostu kosztów leczenia. Zawody medyczne, już dzisiaj często niedofinansowane, mogą okazać się wówczas jeszcze mniej atrakcyjne dla osób wkraczających na rynek pracy. Utrzymywanie się podobnych tendencji w krajach Europy Zachodniej może ponadto spowodować szybki „drenaż" siły roboczej – zarówno wśród pracowników niezadowolonych ze wzrostu kosztów pracy (poza składkami na ubezpieczenie zdrowotne wzrosną również koszty utrzymania systemu emerytalnego), jak i pracowników medycznych, „kuszonych" znacznie korzystniejszymi warunkami finansowymi w bogatszych krajach. Nie bez

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

znaczenia pozostaje również fakt, iż opieka pielęgniarska nad osobami w podeszłym wieku, często niesamodzielnymi, może okazać się jeszcze mniej atrakcyjna dla osób wchodzących na rynek pracy niż obecnie, kiedy znacznie mniejszy odsetek stanowią świadczenia o profilu zachowawczym na rzecz osób 65+. Wszystko to wskazuje na konieczność podjęcia pilnych działań, mających na celu zapobiegnięcie bardzo prawdopodobnemu paraliżowi systemu ochrony zdrowia.

7.4. Prognozy dotyczące liczby pielęgniarek i położnych

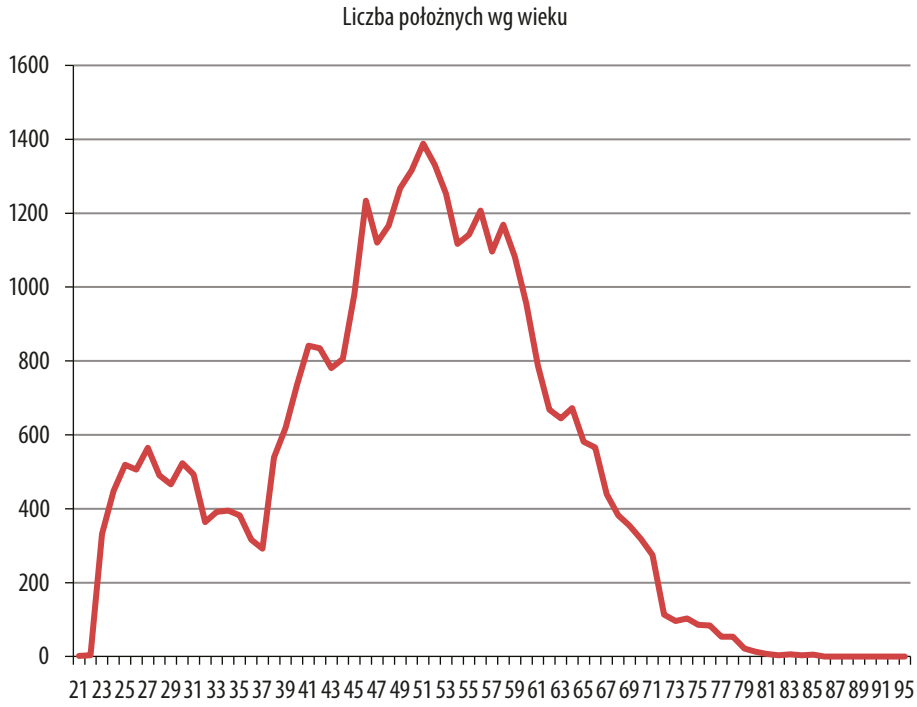
Zgodnie z danymi prezentowanymi przez Naczelną Izbę Pielęgniarek i Położnych struktura wiekowa zarejestrowanych w Izbę osób mających uprawnienia do wykonywania zawodu kształtuje się następująco:



Wykres 7.3. Liczba pielęgniarek w Polsce według wieku – stan na 31.12.2016 roku

Źródło: Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych, 2017.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 7.4. Liczba położnych w Polsce według wieku – stan na 31.12.2016 roku
Źródło: Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych, 2017.

Na wykresach (Wykres 7.3 i Wykres 7.4) wyraźnie zauważyć można spadek liczby pielęgniarek i położnych w wieku poniżej 40. roku życia. Ma to związek z dostosowaniem kształcenia w tych zawodach do wymogów Unii Europejskiej. Wraz z początkiem 2000 roku zostało ono zaadaptowane do europejskich standardów i usytuowane na poziomie studiów wyższych (Slosorz, 2014, s. 303). Wiąże się to niewątpliwie z poprawą jakości kształcenia, jednak w kontekście drastycznego spadku liczby kształconych osób oraz postępującego procesu starzenia się społeczeństwa stanowić będzie ogromne wyzwanie dla funkcjonowania systemu ochrony zdrowia w perspektywie najbliższych kilkunastu lat. Należy przy tym zauważyć, że fakt posiadania uprawnień nie jest jednoznaczny z wykonywaniem zawodu (lub wykonywaniem go w Polsce), co wynika z przyczyn powodujących wykreślenie raz zdobytych uprawnień z rejestru (Proniewicz, 2017, s. 101). Zjawisko to jest szczególnie niepokojące wśród najbardziej mobilnych, młodych pracowników i jest związane między innymi z postrzeganiem zawodu jako mało prestiżowy, wymagający fizycznie oraz słabo płatny. Przeniesienie kształcenia na poziom studiów wyższych dodatkowo wpłynęło na zwiększenie oczekiwań ze strony absolwentów tego kierunku, co w kontekście otwartych granic w ramach strefy Schengen zwiększa oczekiwania finansowe młodych pracowników,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

a także prowadzi często do decyzji o niepodjęciu zawodu w Polsce. Spośród absolwentów kierunku pielęgniarstwo, którzy uzyskali prawo wykonywania zawodu w latach 2014–2016, zatrudnienie w kraju podjęło zaledwie nieco ponad 40% (Naczelna Rada Pielęgniarek i Położnych, 2017, s. 20).

W opinii autora niniejszego rozdziału ograniczenie kształcenia pielęgniarek i położnych do studiów wyższych może wynikać z błędnej interpretacji obowiązujących przepisów unijnych, w szczególności Dyrektywy 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych. Zgodnie z art. 31 ust. 3 tego dokumentu: „Kształcenie pielęgniarek odpowiedzialnych za opiekę ogólną obejmuje co najmniej trzy lata studiów". Należy jednak w tym miejscu przytoczyć oryginalne brzmienie dokumentu źródłowego w języku angielskim, zgodnie z którym „The training of nurses responsible for general care shall comprise a total of at least three years of study", co tłumaczyć należy raczej jako obejmujące 3 lata nauki (tudzież kształcenia), a nie 3 lata studiów (w tym wypadku zasadne wydawałoby się zastosowanie sformułowania *three years of studies*). W kontekście art. 1. ust. 1 pkt B wyżej wymienionej dyrektywy, który obok kontynuowania na uczelni wyższej dopuszcza również podjęcie kształcenia pielęgniarek pod warunkiem „[…] ukończenia kształcenia ogólnego trwającego co najmniej 10 lat, potwierdzonego dyplomem, świadectwem lub innym dokumentem wydanym przez właściwe organy lub instytucje państwa członkowskiego lub świadectwem potwierdzającym zdanie egzaminu na równorzędnym poziomie, dającego dostęp do zawodowej szkoły pielęgniarskiej lub programu kształcenia zawodowego pielęgniarek", wątpliwości co do poprawności tłumaczenia wydają się uzasadnione i wymagają dalszej weryfikacji na poziomie uprawnionych do tego instytucji. Doświadczenia innych krajów wskazują jednak, że kształcenie pielęgniarek może odbywać się nie tylko na uczelniach wyższych, ale również w szkołach skoncentrowanych przede wszystkim na praktycznej nauce zawodu, działających bliżej podmiotów leczniczych. Rozwiązania takie funkcjonują równolegle między innymi w Holandii czy Niemczech (Stryjewski, Poźniak-Balicka, Stryjewski, 2017, s. 96), to jest w krajach, które plasują się w czołówce rankingów oceny efektywności funkcjonowania systemów ochrony zdrowia (np. w Indeksie Zrównoważonego Rozwoju Systemów Ochrony Zdrowia).

Na liczbę aktywnych pielęgniarek istotny wpływ ma również decyzja o obniżeniu wieku emerytalnego dla kobiet do 60. roku życia, co spowodowało, że liczba osób aktywnych zawodowo z uprawnieniami do wykonywania zawodu bardzo istotnie skurczyła się jednorazowo. Liczba pielęgniarek i położnych w wieku pomiędzy 60. a 67. rokiem życia (ze względu na wysoki stopień sfeminizowania zawodu przyjęto moment nabycia praw emerytalnych w wieku 60 lat) kształtuje się obecnie na poziomie blisko 24% łącznej liczby pracowników poniżej 60. roku życia w przypadku pielęgniarek oraz 19% w przypadku położnych. Tak ogromny spadek liczby aktywnych zawodowo nie

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

pozostał niezauważony na rynku pracy. Podmioty lecznicze coraz częściej zwracają uwagę na problemy z zapewnieniem odpowiedniej obsady pielęgniarskiej w ramach oddziałów szpitalnych, co dodatkowo zostało spotęgowane przez wprowadzenie nowych minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych na podstawie liczby posiadanych łóżek, bez uwzględnienia ich obłożenia oraz rzeczywistego obciążenia personelu obowiązkami, co miało miejsce przy wcześniej obowiązujących przepisach (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 11 października 2018 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego). Spowodowało to wiele decyzji o ograniczeniu dostępnej bazy łóżkowej w celu spełnienia nowych norm zatrudnienia, czego konsekwencje mogą ujawnić się w przyszłości wraz z postępowaniem opisywanych wcześniej procesów demograficznych.

Częściowym rozwiązaniem tych problemów może być otwarcie polskiego rynku pracy na wykwalifikowany personel zagraniczny, co przyniosłoby zarówno korzyści bezpośrednie dla opisywanego sektora (większa dostępność pielęgniarek i położnych), jak i pośrednie – w postaci zwiększonych wpływów z tytułu składek zdrowotnych oraz zmniejszenia współczynnika obciążenia demograficznego. Obecnie głównym ograniczeniem dla realizacji takiego scenariusza jest konieczność uznania uprawnień uzyskanych w innym kraju. W przypadku pracowników z Unii Europejskiej obowiązujące przepisy są ujednolicone, jednak ze względu na oferowane warunki finansowe Polska nie jest szczególnie atrakcyjnym kierunkiem migracji wewnątrzwspólnotowych. Pracowników spoza Unii Europejskiej obowiązują z kolei liczne ograniczenia w zakresie potwierdzenia uprawnień, w szczególności obejmujące konieczność posiadania świadectwa ukończenia studiów pielęgniarskich (podczas gdy w wielu krajach kształcenie nadal odbywa się na poziomie średnim) oraz odbycie sześciomiesięcznego stażu adaptacyjnego. Zgodnie z ustawą o zawodach pielęgniarki i położnej okręgowa rada pielęgniarek i położnych przyznaje cudzoziemcowi, niebędącemu obywatelem państwa członkowskiego Unii Europejskiej, ograniczone prawo wykonywania zawodu na czas odbycia stażu adaptacyjnego, o ile spełnia on następujące warunki (art. 35 ust. 1 ustawy o zawodach pielęgniarki i położnej):

- ma zezwolenie na pobyt stały w Rzeczypospolitej Polskiej;
- ma urzędowe poświadczenie znajomości języka polskiego w mowie i piśmie w zakresie niezbędnym do wykonywania zawodu pielęgniarki lub położnej, wydane na podstawie Ustawy z dnia 7 października 1999 r. o języku polskim (Dz.U. z 2011 r. Nr 43, poz. 224 i Nr 84, poz. 455 oraz z 2015 r., poz. 1132);
- przedstawi zaświadczenie o wykonywaniu zawodu pielęgniarki, położnej na podstawie przepisów obowiązujących w państwie, w którym dotychczas wykonywał zawód;
- przedstawi zaświadczenie odpowiedniego organu państwa, którego jest obywatelem, że nie został pozbawiony prawa wykonywania zawodu lub prawo to nie

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zostało zawieszone i nie toczy się przeciwko niemu postępowanie w sprawie pozbawienia lub zawieszenia prawa wykonywania zawodu;
- ma świadectwo ukończenia szkoły pielęgniarskiej lub szkoły położnych bądź uzyskane w innym państwie świadectwo uznane w Rzeczypospolitej Polskiej za równorzędne ze świadectwem ukończenia takiej szkoły, zgodnie z odrębnymi przepisami, pod warunkiem, że spełnia minimalne wymogi kształcenia określone w przepisach prawa Unii Europejskiej;
- ma pełną zdolność do czynności prawnych;
- jego stan zdrowia pozwala na wykonywanie zawodu pielęgniarki;
- odbył sześciomiesięczny staż adaptacyjny we wskazanym podmiocie leczniczym;
- wykazuje nienaganną postawę etyczną.

7.5. Podsumowanie

Szybko postępujące starzenie się społeczeństwa wraz z malejącą liczbą aktywnych zawodowo pielęgniarek i położnych rodzi wysokie ryzyko wystąpienia niewydolności systemu ochrony zdrowia. Pierwsze symptomy tego zjawiska zauważalne są już dzisiaj, jednak ich szczególnego nasilenia oczekiwać należy w perspektywie najbliższych kilkunastu lat. Podejmowane przez państwo działania w tym zakresie, skupiające się przede wszystkim na odgórnie regulowanych wynagrodzeniach i obsadach pielęgniarskich, mają charakter jedynie doraźny i nie wpływają na rozwiązanie tego problemu. Zmiana systemu kształcenia i drastyczny spadek liczby absolwentów kierunków pielęgniarskich spowodowały powstanie w zawodzie luki pokoleniowej, która utrzymuje się od kilkunastu lat. Spadek liczby absolwentów w tym okresie kształtuje się narastająco na poziomie niemal połowy wszystkich pielęgniarek wykonujących obecnie zawód w kraju. W obliczu nadchodzących zmian demograficznych narzucenie ograniczeń w zakresie zdobywania uprawnień do wykonywania zawodu, wykraczających poza normy wynikające z ustaleń wewnątrzunijnych, choć ma niewątpliwie charakter projakościowy, wydaje się całkowicie niezasadne i nieracjonalne. Uproszczenie drogi kształcenia nie oznacza oczywiście rezygnacji z funkcjonującego równolegle szkolnictwa wyższego na kierunkach pielęgniarstwo oraz położnictwo, które jest niewątpliwie pożądanym kierunkiem rozwoju przyszłych pracowników, jednak w obliczu czekających nas w nieodległej przyszłości zmian demograficznych, a także w związku z drastycznie wysokim średnim wiekiem obecnie zatrudnionych pielęgniarek i położnych, konieczne wydaje się podjęcie natychmiastowych działań zmierzających do zabezpieczenia funkcjonowania ochrony zdrowia z wykorzystaniem wszystkich dostępnych zasobów i środków. Szkoły bezpośrednio przygotowujące do wykonywania zawodu mogłyby powstawać na podstawie zasobów posiadanych

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

przez szpitale należące do samorządów lokalnych. Powyższe rozwiązanie pozwoli na osiągnięcie licznych korzyści, w szczególności:

- zmniejszenie bariery w postaci przeprowadzki do większego miasta (najczęściej akademickiego) i wiążących się z tym kosztów;
- obniżenie wieku wejścia na rynek pracy;
- zwiększenie liczby miejsc w szkołach i na uczelniach kształcących pielęgniarki i położne;
- stworzenie więzi pomiędzy absolwentami a lokalnymi podmiotami leczniczymi (podjęcie pracy w wyżej wymienionych jednostkach po zakończeniu edukacji);
- ograniczenie zjawiska odpływu młodych osób z mniejszych miejscowości do ośrodków akademickich.

Należy zauważyć, że zaprezentowane we wcześniejszej części opracowania wykresy bezwzględnie wskazują, że ograniczenie kształcenia pielęgniarek i położnych wyłącznie do szkół wyższych spowodowało skokowy spadek liczby absolwentów wchodzących na rynek pracy (w kolejnych latach dodatkowo spotęgowany poprzez migrację do innych krajów Unii Europejskiej) i ma decydujący (choć niewyłączny) wpływ na obecne i zbliżające się problemy z zabezpieczeniem właściwej opieki pielęgniarskiej.

Niezależnie od powyższego wypełnienie tak ogromnej luki może okazać się niemal niemożliwe bez podjęcia doraźnych działań mających na celu pozyskanie kapitału ludzkiego z innych, mniej zamożnych krajów. Obecnie jednak procedura uznania uprawnień jest skomplikowana i czasochłonna, a państwa stanowiące potencjalne źródło pracowników dla Polski (np. Ukraina) borykają się z podobnymi problemami demograficznymi.

Choć opisywany problem ma charakter systemowy i wymaga podjęcia działań na szczeblu centralnym, z jego skutkami już dzisiaj muszą mierzyć się osoby zarządzające podmiotami leczniczymi. Pielęgniarki i położne, dotychczas często traktowane przedmiotowo w procesie leczenia, w coraz większym stopniu zaczynają uzyskiwać podmiotowość wraz z umacnianiem się rynku pracownika w omawianej branży, co wobec jeszcze niedawno występującej nadpodaży tej grupy zawodowej może stanowić trudną do pokonania barierę psychologiczną dla wielu osób zarządzających podmiotami leczniczym z wieloletnim stażem. Pierwsze efekty wyżej wymienionych zmian miały miejsce w 2015 roku, kiedy to organizacje związkowe pielęgniarek i położnych doprowadziły do wprowadzenia zmian legislacyjnych polegających na odgórnym zwiększeniu wynagrodzeń swojej grupy zawodowej o kwotę 1600 zł (w ramach stopniowego wzrostu rozłożonego na 4 lata). W 2019 roku podwyżka w formie dodatku zamieniona została na zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego (o docelową kwotę 1200 zł) wraz ze wszystkimi przysługującymi pracownikom pochodnymi. Ponadto, wobec wprowadzonych minimalnych norm zatrudnienia, zaczęła się zaostrzać konkurencja pomiędzy podmiotami leczniczymi o pracowników mających wymagane

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

przepisami kompetencje. Dysponując ograniczonymi funduszami na wynagrodzenia, zarządzający podmiotami leczniczymi zmuszeni są do podejmowania innych działań służących uatrakcyjnieniu swojej oferty zatrudnienia, takich jak większa elastyczność w ustalaniu grafików pracy, dostęp do urządzeń wspomagających pracę (podnośniki przyłóżkowe) czy obecność personelu pomocniczego, takiego jak opiekunki medyczne i sanitariusze. Najbliższe lata spowodują niewątpliwie pogłębianie się tego typu tendencji na rynku usług medycznych.

Bibliografia

Dyrektywa 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych (Dz.Urz. UE L 255 z 30.09.2005 r.).

Eurostat, *Healthcare personnel statistics – nursing and caring professionals*, 2020a, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_personnel_statistics_-_nursing_and_caring_professionals&oldid=355980#Healthcare_personnel (dostęp: 4.01.2020).

Eurostat, *Struktura ludności i starzenie się społeczeństwa*, 2020b, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/pl#Mediana_wieku_jest_najwy.C5.BCsza_w_Niemczech_i_we_W.C5.82oszech (dostęp: 4.01.2020).

Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa 2014, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html (dostęp: 4.01.2020).

Główny Urząd Statystyczny, *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016 r.*, Warszawa 2018, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/struktura-wynagrodzen-wedlug-zawodow-w-pazdzierniku-2016-r-,4,8.html (dostęp: 4.01.2020).

Naczelna Izba Pielęgniarek i Położnych, *Struktura wieku zarejestrowanych pielęgniarek i położnych*, 2017, https://nipip.pl/struktura-wieku/ (dostęp: 4.01.2020).

Naczelna Rada Pielęgniarek i Położnych, *Zabezpieczenie społeczeństwa polskiego w świadczenia pielęgniarek i położnych*, Warszawa, marzec 2017.

Narodowy Fundusz Zdrowia, *Prognoza kosztów świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia w kontekście zmian demograficznych w Polsce*, Centrala NFZ, Warszawa 2015, https://www.nfz.gov.pl/aktualnosci/aktualnosci-centrali/prognoza-kosztow-swiadczen-opieki-zdrowotnej-finansowanych-przez-nfz-w-kontekscie-zmian-demograficznych-w-polsce,6778.html (dostęp: 8.07.2020).

Proniewicz J., *Prognoza liczby pielęgniarek w Polsce na lata 2017–2027*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2017, nr 340, s. 99–115.

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 11 października 2018 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz.U. z 2018 r., poz. 2012 z późn. zm.).

Slosorz T., *Kształcenie zawodowe pielęgniarek w ujęciu historycznym*, „Polski Przegląd Nauk o Zdrowiu" 2014, nr 4(41), s. 298–304.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Stryjewski A., Poźniak-Balicka R., Stryjewski R., *Systemy kształcenia pielęgniarskiego w wybranych krajach europejskich*, „Problemy Profesjologii" 2017, nr 1, s. 89–99.
Ustawa z dnia 15 lipca 2011 roku o zawodach pielęgniarki i położnej (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 562 z późn. zm.).

Challenges facing Polish healthcare sector with the threat of nursing staff shortages

Abstract The aim of the article was to present the issue of the nursing and midwifery personnel shortages observed in a polish healthcare sector, as well as demonstration of forecasted impact of current trends for possible instability of polish healthcare sector in the future. Problems mentioned above are determined by changes in education system of those professional groups, which had been initiated after political system transformation in Poland, with special reference to adaptation to UE accession requirements. Author also made an attempt to identify main reasons of decreasing availability of the medical personnel mentioned above in polish hospital, as well as possible solutions to prevent the negative effects of this problem.

Keywords healthcare sector, public hospitals, healthcare institutions, nursing, human capital, demography

JEL Classification I11, I18

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

8. Prywatne finansowanie kampanii wyborczych a nierówności ekonomiczne w Stanach Zjednoczonych na przykładzie Tax Cuts and Jobs Act

Michał Prusinowski
Szkoła Doktorska Uniwersytetu Szczecińskiego
e-mail: michal.prusinowski@phd.usz.edu.pl

Streszczenie Celem rozdziału jest analiza prywatnego finansowania kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych pod kątem możliwości wykorzystania przewagi ekonomicznej do promowania określonych koncepcji polityki gospodarczej oraz znaczenia tego procesu dla pogłębienia nierówności ekonomicznych na przykładzie Tax Cuts and Jobs Act (TCJA). Badania pozwoliły na sformułowanie dwóch wniosków: 1. „Rozwiązania podatkowe wprowadzane przez TCJA mają charakter regresywny, a co za tym idzie – są czynnikiem pogłębiającym nierówności ekonomiczne Stanów Zjednoczonych"; 2. „Zauważono istotny wzrost wsparcia finansowego polityków w okresie formułowania i uchwalania TCJA, w szczególności względem forsujących ustawę Republikanów". Wnioski te pozwalają stwierdzić, iż prywatne finansowanie kampanii wyborczej może prowadzić do wzrostu nierówności ekonomicznych, czego dowodzi przykład TCJA.

Słowa kluczowe nierówności ekonomiczne, Stany Zjednoczone, system wyborczy, kampanie wyborcze, system podatkowy, Tax Cuts and Jobs Act

JEL D63, D72, H20

8.1. Wprowadzenie

Badania Pew Research Center ze stycznia 2020 roku wykazały, że 61% Amerykanów zgadza się ze stwierdzeniem, iż poziom nierówności w ich państwie jest zbyt wysoki. W ramach tej grupy 41% stanowili respondenci identyfikujący się jako Republikanie, a 78% jako wyborcy Demokratów. Nierówności ekonomiczne nie były jednak problemem najpilniejszym – 42% wskazało je jako najwyższy priorytet dla rządu federalnego, co jest liczbą istotną, ale mniejszą niż w przypadku lepszego dostępu do ochrony zdrowia (72%) czy walki z terroryzmem (65%). Niemniej było to jedno z pięciu najważniejszych wyzwań, które – zdaniem obywateli – Stany Zjednoczone będą musiały przezwyciężyć (Horowitz, Igielnik, Kochhar, 2020).

Badania wykazały też, jak i z kogo udziałem – zdaniem Amerykanów, którzy postrzegają obecny poziom nierówności jako zbyt wysoki – problem ten powinien zostać rozwiązany. Odpowiedzialnością za redukcję nierówności ekonomicznych 66% badanych obarczyło rząd federalny (w tym 44% wyborcy Republikanów, a 75% Demokratów), 62%

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

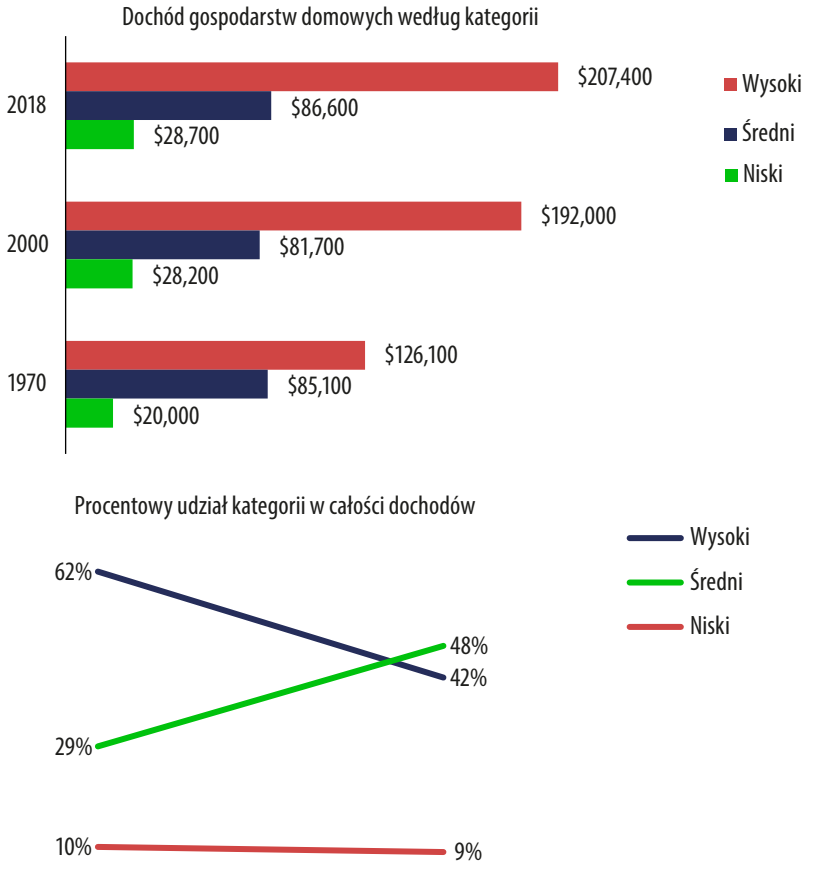
zgodziło się ze stwierdzeniem, że udział w tym powinny mieć też korporacje (51% Republikanie, 67% Demokraci), a nawet zamożni Amerykanie (52% ogółem; 34% Republikanie, 61% Demokraci). Jako metodę ograniczenia nierówności ekonomicznych 84% badanych wskazało przede wszystkim zwiększenie obciążeń podatkowych dla najbogatszych (65% Republikanie, 91% Demokraci) (Horowitz, Igielnik, Kochhar, 2020).

Liczne badania realizowane lub wspierane przez autorytety współczesnej ekonomii wskazują, że odbudowa progresywności amerykańskiego systemu podatkowego jest kierunkiem słusznym. Zwiększenie obciążeń podatkowych dla zamożniejszych części społeczeństwa – na co wskazują także historyczne doświadczenia Stanów Zjednoczonych – pozwoli ograniczyć wzrost nierówności ekonomicznych, tym samym zmniejszając negatywny ich wpływ na mobilność społeczeństwa wywołaną zróżnicowanym dostępem do edukacji, ochrony zdrowia czy aktywności politycznej (Banerjee, Duflo, 2019; Stiglitz, 2019; Piketty, 2020). Wzrost nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych przedstawiono na przykładzie zmian w trzech kategoriach dochodowych na przestrzeni lat 1970–2018 (Wykres 8.1).

Co nieczęste w przypadku ekonomii, opinia ekspertów i społeczeństwa jest tu w znacznej mierze spójna. Rodzi to zatem pytanie o uzasadnienie zmian w systemie podatkowym, które wprowadzone zostały ustawą Tax Cuts and Jobs Act z grudnia 2017 roku. Dokument ten między innymi zmniejszył obciążenia podatkowe korporacji i sprowadził efektywną stopę podatkową dla 0,01% najbogatszych Amerykanów do historycznie niskiego poziomu 23% – o 1,2% niższego niż ten w grupie 50% najbiedniejszych (Rogers, 2019).

Odpowiedź, a zarazem uzasadnienie tej decyzji są istotne dla obecnego i przyszłego kształtu amerykańskiej gospodarki i, zdaniem autora niniejszego rozdziału, w znaczniej mierze wynikają z prywatnego finansowania kampanii wyborczych. W przedstawionych badaniach autor dokonał analizy Tax Cuts and Jobs Act, która ma na celu dostarczenie odpowiedzi na pytanie badawcze o znaczenie prywatnego finansowania kampanii wyborczych dla kształtu Tax Cuts and Jobs Act i jego konsekwencji dla nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych, co pozwoli zweryfikować następującą hipotezę: „Finansowe wsparcie kampanii wyborczych przez podmioty prywatne pozwala na wykorzystanie przewagi ekonomicznej do promowania określonych koncepcji polityki gospodarczej, prowadząc do pogłębienia nierówności ekonomicznych".

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 8.1. Dochód gospodarstw domowych według kategorii w latach 1970–2018 oraz procentowy udział kategorii dochodów w zagregowanym dochodzie gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych

Źródło: Horowitz, Igielnik, Kochhar, 2020.

8.2. Zasady finansowania kampanii wyborczych

Przed zaprezentowaniem wyników przeprowadzonych badań niezbędne jest przedstawienie obecnego kształtu oraz przemian, które zaszły w zasadach finansowania kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych na przestrzeni ostatniej dekady, co pozwoli lepiej uzasadnić stawiane pytanie badawcze i dopełni dostarczoną na nie odpowiedź.

Finansowanie kampanii wyborczej na poziomie federalnym, to jest w wyborach na urząd prezydenta i do obu izb Kongresu, w praktyce odbywa się na podstawie środków pozyskanych od podmiotów prywatnych. Ze względu na liczne ograniczenia publiczne finansowanie nie ma istotnego znaczenia w procesie wyboru władz federalnych.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Stąd też wykorzystywane środki pochodzą niemal w całości od prywatnych darczyńców (Dunaway, Munoz-Garcia, 2019), co odbywa się z wykorzystaniem dwóch form finansowania – *hard money* i *soft money*, regulowanych przez Federal Election Campaign Act of 1971 oraz Bipartisan Campaign Reform Act of 2002 i nadzorowanych przez Federal Election Commission (FEC) (Twombly, 2013).

Mianem *hard money* przyjęło się określać środki finansowe przekazywane bezpośrednio kandydatom lub ich komitetom wyborczym. Prawo wyszczególnia trzy grupy podmiotów uprawnionych do przekazywania tego rodzaju wsparcia, przypisując do nich górne limity sumy pieniędzy. Możliwość wsparcia *hard money* mają osoby prywatne oraz Political Action Committees (PAC), a więc zarejestrowane organizacje, mogące gromadzić środki finansowe w sposób nieograniczony i działające na rzecz konkretnych idei czy stronnictw politycznych. Prawo do tego mają również lokalne, stanowe i ogólnokrajowe komitety partyjne, które – w przeciwieństwie do dwóch poprzednich – mogą przekazywać kandydatom i komitetom wyborczym dowolną ilość środków (Twombly, 2013). Ponadto do roku 2010 ustawy zakazywały przekazywania bezpośredniego wsparcia kandydatom i komitetom wyborczym przez korporacje, organizacje non-profit i związki zawodowa, a także PAC, które były wspierane przez wymienione rodzaje podmiotów (Abdul-Razzak, Prato, Wolton, 2020).

Druga kategoria, a więc *soft money*, to pieniądze przekazywane partiom politycznym oraz te wykorzystywane do niezależnych działań politycznych przez PAC. W myśl ustaw *soft money* nie mogą służyć agitacji na rzecz konkretnego kandydata czy komitetu wyborczego, a środki pozyskane w ten sposób przez partie polityczne nie mogą być im przekazywane w sposób nieograniczony. W praktyce oznacza to jednak niewiele. W ramach niezależnych działań politycznych możliwe jest zachęcanie do głosowania, tworzenie i publikowanie spotów wyborczych czy promowanie postulatów kandydata pod warunkiem, że działania te nie zawierają bezpośredniego odniesienia do jego osoby (Hall, 2015).

Porządek prawny w Stanach Zjednoczonych regulują także wyroki Sądu Najwyższego, które znacząco zmieniły zasady finansowania na przestrzeni ostatniej dekady. W przełomowym wyroku w sprawie Citizens United v. FEC z roku 2010 sędziowie orzekli, że ograniczenie możliwości finansowania PAC przez korporacje, organizacje non-profit i związki zawodowe jest sprzeczne z Pierwszą Poprawką do Konstytucji Stanów Zjednoczonych (La Raja, Schaffner, 2014), a tym samym ogranicza ich wolność słowa (Constitution.Congress.gov, b.r.). W efekcie przekazywanie pieniędzy uznano za formę ekspresji własnych przekonań, które od tego momentu mieć i wyrażać mogły nie tylko osoby fizyczne, ale i prawne.

Niespełna kilka miesięcy później sędziowie Sądu Najwyższego ogłosili kolejny kluczowy wyrok w sprawie SpeechNOW.org v. FEC, według którego niezależna od partii politycznych, kandydatów i komitetów wyborczych działalność PAC nie może być

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zabroniona ani ograniczona limitem finansowym. Sąd Najwyższy uznał, że nawoływanie do głosowania na konkretnego kandydata, jeśli nie jest skoordynowane z kandydatem lub komitetem wyborczym, nie może być w żaden sposób powstrzymywane, do czego podstawą ponownie stało się odniesienie do Pierwszej Poprawki. Decyzja ta dała początek zupełnie nowej formie prawnej – tzw. super-PAC mogącym przeznaczyć dowolną ilość środków na wsparcie kandydatów, pod warunkiem że wsparcie to nie jest z nimi uzgodnione (Abdul-Razzak, Prato, Wo, 2020).

Ukoronowaniem procesu deregulacji dokonanym przez Sąd Najwyższy stała się decyzja, która zapadła w sprawie McCutcheon v. FEC z 2014 roku. Sędziowie ogłosili wówczas, że limity finansowego wsparcia przez osoby prywatne dla komitetów wyborczych, grup kandydatów, komitetów partyjnych oraz PAC są niekonstytucyjne w myśl Pierwszej Poprawki. Utrzymane zostało ograniczenie bezpośredniego finansowania kandydata i jego komitetu wyborczego, co – biorąc pod uwagę możliwość ich nielimitowanego wsparcia ze strony komitetów partii – nie ma większego znaczenia (DeGenaro, 2014).

8.3. Przegląd literatury

Sformułowany przez autora niniejszego rozdziału problem badawczy odnosi się do wpływu prywatnego finansowania kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych na decyzje i działania o charakterze gospodarczym – tu reprezentowane przez Tax Cuts and Jobs Act – oraz ich konsekwencje dla nierówności ekonomicznych. Badania własne poprzedzone zostaną analizą dotychczasowych opracowań naukowych na temat wpływu systemu wyborczego na realne działania gospodarcze, będące efektem decyzji polityków, z uwzględnieniem prywatnego, zewnętrznego finansowania aktywności politycznej.

Jak wskazano w poprzedniej części pracy, amerykańska kampania wyborcza nie może odbyć się bez finansowania z prywatnych źródeł, co według dostępnych badań stanowi furtkę dla korupcji (Witko, 2011; Karl, 2019), a w obliczu rosnących nierówności ekonomicznych sprzyja oligarchizacji państwa i wynika ze zwiększania roli pieniędzy w kształtowaniu politycznego krajobrazu (Gilens, Page, 2014; Johnson, 2018; Tyler, 2018; Stiglitz, 2019; Krugman, 2020; Piketty, 2020). Liczne badania dowodzą, że obecna sytuacja jest rezultatem omówionych orzeczeń Sądu Najwyższego, dających polityczną przewagę podmiotom zdolnym zapewnić odpowiednio duże wsparcie finansowe w kampanii wyborczej (Klumpp, Mialon, Williams, 2016; Mutch, 2016; Myers, 2017; Albuquerque i wsp., 2019). Rui Albuquerque i współautorzy (2019) w swoich badaniach poświęconych wyrokowi Sądu Najwyższego w sprawie Citizens United vs. FEC wskazują na negatywne konsekwencje, jakie ta decyzja przynieść może amerykańskiej gospodarce – korupcję i dalsze pogłębienie nierówności ekonomicznych, co podzielane

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

jest przez innych badaczy (Goldman, Rocholl, So, 2013; Klumpp, Mialon, Williams, 2016; Mutch, 2016; Foley, 2020).

Szczegółowe badania uzależnienia decyzji polityków od wsparcia na etapie kampanii wyborczej wskazują na trwałą przychylność przyszłych władz względem wspierających podmiotów. Ma to miejsce w odniesieniu do wyborców – regiony silnie popierające konkretnego polityka, w szczególności w przypadku amerykańskich wyborów prezydenckich, cieszą się większym zainteresowaniem administracji (Gimpel, Kaufman, Pearson-Merkowitz, 2007; Goux, Hopkins, 2008; Day, 2010; Vardi, 2019). Prezydenci decydują się tam na częstsze i większe wydatki rządowe (Hudak, 2012; Kriner, Reeves, 2015), wywierają nacisk na skrócenie rozstrzygania przetargów i grantów agencji rządowych (Hill, Huber, 2017), a nawet stosują protekcjonizm w handlu międzynarodowym, który wspiera konkretne regiony kosztem innych (Muûls, Petropoulou, 2013).

Podobne wnioski uzyskali badacze analizujący przychylność polityków względem osób i organizacji prywatnych, które wsparły ich na etapie kampanii. Badania są tu mniej liczne, jednak te dostępne wyraźnie wskazują na istnienie związku pomiędzy wsparciem finansowym w wyborach a przychylnością polityków względem konkretnych podmiotów (Bassetti, Pavesi, 2017). Dowiedziono, że wsparcie finansowe płynące od podmiotów prywatnych zwiększa ich szanse na uzyskanie rządowych kontraktów (Witko, 2011; Powell, Grimmer, 2016).

8.4. Metodyka badań

Mając na celu weryfikację hipotezy badawczej mówiącej, iż „finansowe wsparcie kampanii wyborczych przez podmioty prywatne pozwala na wykorzystanie przewagi ekonomicznej do promowania określonych koncepcji polityki gospodarczej, prowadząc do pogłębienia nierówności ekonomicznych", autor sprecyzował następujące pytania badawcze, odpowiedź na które pozwoliły na zrealizowanie celu badawczego:

- „Jak Tax Cuts and Jobs Act wpłynął na poziom nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych?";
- „Jak kształtowało się finansowanie federalnych kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych w latach 2004–2018?";
- „Którzy członkowie Izby Reprezentantów i Senatorowie poparli Tax Cuts and Jobs Act?";
- „W jakim zakresie podmioty prywatne wsparły finansowo polityków głosujących za przyjęciem Tax Cuts and Jobs Act bezpośrednio przed jego uchwaleniem?".

Do uzyskania odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania badawcze wykorzystano materiały pozyskane na podstawie metody *desk research*, co uzasadnione jest dużą ilością różnego rodzaju danych, których pozyskanie byłoby niemożliwe bez odwołania

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

do opracowań innych autorów i instytucji badawczych. Zgromadzone w ten sposób materiały poddane zostały szczegółowej analizie, w której autor posłużył się następującymi metodami badawczymi:

- analizą statystyczną – była to najistotniejsza spośród zastosowanych metod badawczych – pozwoliła na szczegółową analizę nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych, finansowania kampanii wyborczych, w tym finansowania ze środków prywatnych w badanym okresie oraz wsparcia finansowego kampanii wyborczych polityków działających na rzecz Tax Cuts and Jobs Act;
- analizą polityki gospodarczej – była to metoda niezbędna do właściwego zbadania przesłanek, założeń, działań i konsekwencji Tax Cuts and Jobs Act;
- analizą dokumentów – metoda ta była istotna dla dogłębnego poznania znaczenia Tax Cuts and Jobs dla amerykańskiego systemu podatkowego, a co za tym idzie – również dla bieżącej i przyszłej kondycji Stanów Zjednoczonych.

8.5. Badania własne

8.5.1. Tax Cuts and Jobs Act – zmiany podatkowe i konsekwencje dla nierówności ekonomicznych

Punktem wyjścia dla niniejszych badań stała się analiza zapisów Tax Cuts and Jobs Act (TCJA) pod kątem zmian wprowadzonych przez dokument w amerykańskim systemie podatkowym, a następnie zbadanie go w odniesieniu do konsekwencji, jakie ma i będzie miał w przyszłości dla poziomu nierówności ekonomicznych. Tax Cuts and Jobs Act skoncentrowany jest przede wszystkim na cięciach podatkowych w zakresie indywidualnego podatku dochodowego i podatku korporacyjnego. Istotne zmiany zaszły także w kwestii odliczeń podatkowych wynikających z podatków stanowych i lokalnych (SALT) oraz redukcji wielu odliczeń podatkowych przy jednoczesnym zwiększeniu odliczenia standardowego (*standard deduction*) (Coen-Pirani, Sieg, 2019). Przedstawione w tej części rozdziału informacje pozwolą odpowiedzieć na pytanie badawcze o to, jak Tax Cuts and Jobs Act wpłynął na poziom nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych.

Najistotniejsze zmiany zaszły w ramach podatku korporacyjnego. Wcześniejszy, progresywny podatek o maksymalnej stawce 35% zastąpiony został płaskim, 21-procentowym, przy jednoczesnej likwidacji lub ograniczeniu istniejących wcześniej możliwości odliczeń. Ponadto zmianie uległ istniejący dotychczas system podatku międzynarodowego (*worldwide taxation*), który w przypadku międzynarodowych korporacji zastąpiono podatkiem terytorialnym, a więc zmuszającym podmiot do odprowadzenia należności jedynie od dochodu wypracowanego na terytorium Stanów Zjednoczonych,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

a nie – jak było wcześniej – od całości dochodów wypracowanych na świecie. Zamysłem tych zmian było zniechęcenie globalnych firm o amerykańskim rodowodzie do przenoszenia swoich siedzib do rajów podatkowych. Dodatkowo wprowadzony został podatek repatriacyjny w wysokości 8% w przypadku transakcji bezgotówkowych i 15% dla gotówkowych (Cohen, Viswanathan, 2019), który ma zachęcić do powrotu posiadaczy 3 bln dolarów ulokowanych za granicą, deklarowanych przez amerykańskie firmy (Drucker, Rappeport, 2017; Cline, 2018; Tax Policy Center, 2020b).

Co istotne, zmiany wprowadzone w podatku korporacyjny są permanentne, w przeciwieństwie do tych poczynionych w przypadku indywidualnego podatku dochodowego, które trwać mają jedynie do końca 2025 roku. Obcięcie indywidualnych stawek podatkowych nastąpiło w niemal wszystkich kategoriach dochodu (Tabela 8.1).

Tabela 8.1. Tabela 1. Stawki indywidualnego podatku dochodowego

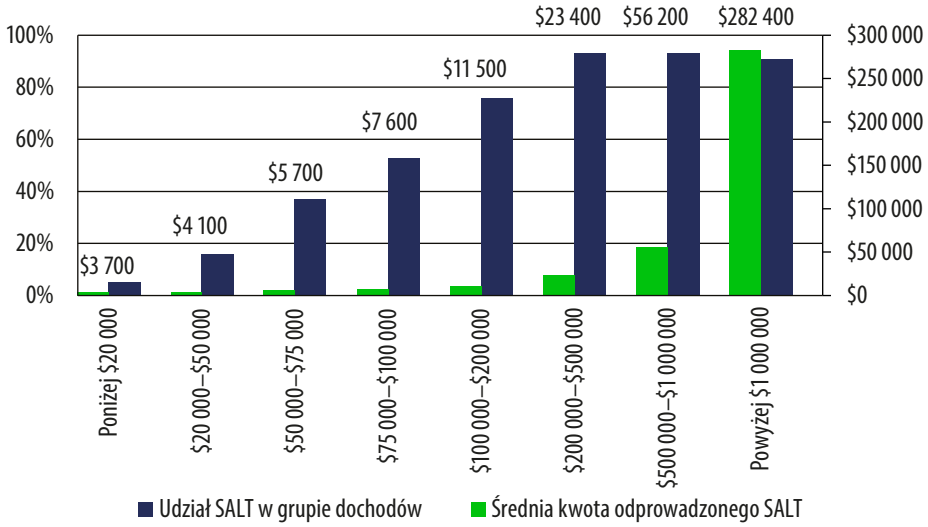
Poprzednie stawki podatkowe			Stawki podatkowe TCJA		
Poziom	**Małżeństwo**	**Osoba niezamężna**	**Poziom**	**Małżeństwo**	**Osoba niezamężna**
10%	0–19 050 dol.	0–9 525 dol.	10%	0–19 050 dol.	0–9 525 dol.
15%	19 050–77 400 dol.	9 525–38 700 dol.	12%	19 050–77 400 dol.	9 525–38 700 dol.
25%	77 400–156 150 dol.	38 700–93 700 dol.	22%	77 400–165 000 dol.	38 700–82 500 dol.
28%	156 150–237 950 dol.	93 700–195 450 dol.	24%	165 000–315 000 dol.	82 500–157 500 dol.
33%	237 950–424 950 dol.	195 450–424 950 dol.	32%	315 000–424 950 dol.	157 500–200 000 dol.
35%	424 950–480 050 dol.	424 950–426 700 dol.	35%	400 000–600 000 dol.	200 000–500 000 dol.
39.6%	480 050 dol. i więcej	426 700 dol. i więcej	37%	600 000 dol. i więcej	500 000 dol. i więcej

Źródło: Tax Policy Center, b.r.

W zamyśle ustawodawców obniżenie stawek indywidualnych prowadzić ma do zwiększenia motywacji do pracy i oszczędności, co w konsekwencji miałoby zaowocować zwiększeniem poziomu inwestycji, a tym samy przyczyniłoby się do wzrostu gospodarczego (Kalcheva i wsp., 2020).

Ostatnią ze zmian, szczególnie istotną z punktu widzenia równowagi budżetowej, ale i problemu badawczego, jest wprowadzenie limitu 10 tys. dolarów odliczeń związanych z odprowadzaniem podatków stanowych i lokalnych (SALT), wcześniej nielimitowanych. W konsekwencji wprowadzenia limitu SALT ograniczono możliwość uniknięcia podatku federalnego na rzecz podatków lokalnych, które cieszyły się szczególny zainteresowaniem bogatych Amerykanów zamieszkujących regiony nakładające większe obciążenia finansowe, ale i gwarantujące więcej lepszej jakości usług publicznych (Coen-Pirani, Sieg, 2019). Wykres 8.2 przedstawia procentowy udział środków odprowadzanych w ramach SALT w poszczególnych kategoriach deklarowanego dochodu indywidualnego.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 8.2. Część dochodu odprowadzana w ramach SALT według kategorii dochodowych
Źródło: Tax Policy Center, 2020a.

Aby zrekompensować nowe obciążenia podatkowe wynikające z ograniczenia SALT, w szczególności Amerykanom o najmniejszym dochodzie indywidualnym, wprowadzona została możliwość odliczenia standardowego od podatku federalnego – 24 tys. dolarów dla małżeństw oraz 12 tys. dolarów dla osób niezamężnych (Coen-Pirani, Sieg, 2019).

Procesowi legislacyjnemu TCJA, jak to zwykle bywa, towarzyszyło wiele obietnic administracji, które w tym przypadku skupiły się wokół większej ilości pieniędzy, które mają pozostać w kieszeni amerykańskiego podatnika, wzrostu PKB oraz zwiększenia inwestycji, a co za tym idzie – powstawania nowych miejsc pracy, czego beneficjentem mieli być przede wszystkim przeciętni Amerykanie (DeVore, 2020).

Optymizmu administracji nie podzieliły jednak agencje analityczne – zarówno przed, jak i po przyjęciu TCJA. The Committee for Responsible Budget wskazał, że rzeczywisty wzrost poziomu PKB wyniesie nie więcej niż 0,1%, co w okresie 2018–2027 podniesie roczny wzrost miernika do 2,1%, zamiast deklarowanego przez administrację 2,4% (Committee for a Responsible Federal Budget, 2018). Te same wyniki potwierdził think tank Urban-Brookings Tax Policy Center, studząc jednocześnie entuzjazm Amerykanów co do ich potencjalnych zysków. Jak wskazał, zaledwie 35% kosztów poniesionych przez budżet federalny w roku 2018 wynikać będzie z redukcji opodatkowania dla dolnych 80% dochodów, w roku 2025 poziom ten spadnie do 34%, a w 2027 ta grupa poniesie natomiast dodatkowy koszt w związku z TCJA (Gale, Khitatrakun, Krupkin, 2017).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Praktyka dowiodła również, że oczekiwany wzrost inwestycji, będący wynikiem obniżenia podatku korporacyjnego, nie nastąpił. Według analizy agencji Bloomberg Economics, przeprowadzonej na 51 przedsiębiorstwach z grupy S&P 500, w 2018 roku 64% środków oszczędzonych w wyniku cięć trafiło do akcjonariuszy, a zaledwie 15% do pracowników (Gandel, 2018). Ponadto w tym samym roku 84% spośród największych firmy badanych przez National Association for Business Economics zadeklarowało, że nie wdrożyło żadnych zmian w planach zatrudnienia w odpowiedzi na TCJA (National Association for Business Economics, 2019).

Najistotniejszą ze zmian spowodowanych przez TCJA, która niewątpliwe wpłynęła i będzie wpływać na życie Amerykanów w najbliższych latach, jest zwiększenie deficytu budżetowego, który niwelowany będzie przez cięcia wydatków – przede wszystkim na świadczenia zdrowotne. Jak wskazują badania Peterson Institute for International Economics (PIIE), całość rozwiązań podatkowych wprowadzanych przez TCJA ma charakter zauważalnie regresywny pod względem wpływu na dochód netto gospodarstw domowych (Gale, Khitatrakun, Krupkin, 2017). Po uwzględnieniu cięć na świadczenia zdrowotne regresywność wprowadzonych rozwiązań nie pozostawia wątpliwości (Tabela 8.2).

Tabela 8.2. Wpływ TCJA na dystrybucję dochodów z uwzględnieniem cięć wydatków budżetowych na świadczenia zdrowotne

Procent struktury dochodów	Kwota świadczenia zdrowotnego z budżetu w przeliczeniu na gospodarstwo domowe	Udział w całości (w proc.)	Procentowa zmiana w dochodzie netto		
			TCJA	Cięcia budżetowe	Razem
0–20	3 305 dol.	59,8	–1,26	–13,66	–14,92
20–40	1332 dol.	24,1	–0,96	–2,00	–2,96
40–60	554 dol.	10	–0,35	–0,47	–0,82
60–80	232 dol.	4,2	0,03	–0,12	–0,09
80–100	107 dol.	1,9	0,24	–0,02	0,22
Górny 1%	0 dol.	0,0	0,45	0,00	0,45

Źródło: Gale, Khitatrakun, Krupkin, 2017.

Sytuacja ta niesie ze sobą wzrost liczby nieubezpieczonych, który według przewidywań CBO ma zwiększyć tę grupę o 13 mln osób (Beyer i wsp., 2017), co potwierdzają obserwacje United States Census Bureau, wskazujące na wzrost liczby nieubezpieczonych tylko w roku 2018 o 1,9 mln względem roku poprzedniego (Sofer, 2019). Konsekwencją tej sytuacji jest natomiast wzrost nierówności ekonomicznych. Według badań PIIE wzrost dwóch podstawowych miar nierówności ekonomicznych w latach 2018–2027, wynikający z TCJA i cięć budżetowych, będzie znaczący. Ratio 90/10

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

podniesie się z poziomu 12,53 do 14,74, co stanowić będzie wzrost o 18% w tym okresie i o 6% niż latach 2007–2016. Współczynnik Giniego powiększy się o 0,0084, co oznacza podwyższenie wartości miernika o połowę wobec tej notowanej w okresie 2007–2016 (Gale, Khitatrakun, Krupkin, 2017).

Terminowość obniżek w indywidualnym podatku dochodowym także sprzyjać będzie wzrostowi nierówności. Według wyliczeń Tax Policy Center w roku 2018 beneficjentami 65% korzyści wynikających z TCJA będzie 20% najbogatszych Amerykanów. Po roku 2027 będzie to już 100%, z czego 99% przypadnie grupie 5% najzamożniejszych obywateli Stanów Zjednoczonych (Gale, Khitatrakun, Krupkin, 2017). W długiej perspektywie koszty TCJA przypadną zatem dolnym 80% struktury dochodowej.

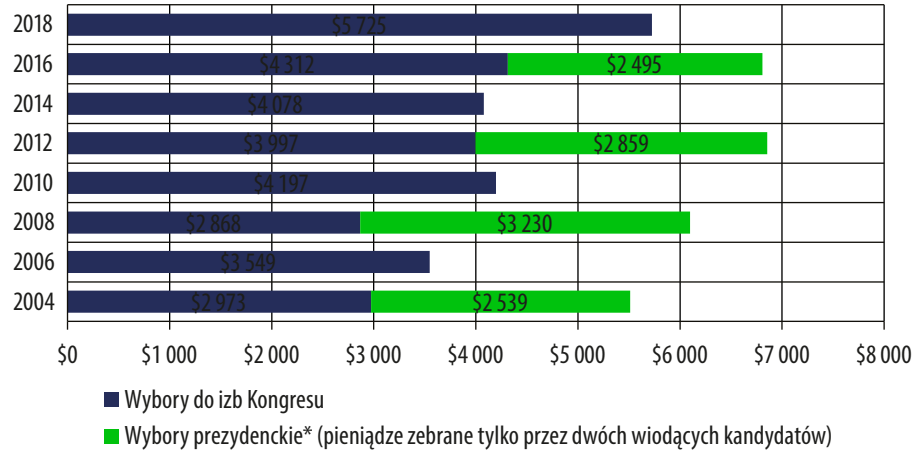
8.5.2. Finansowanie federalnych kampanii wyborczych w latach 2004–2018

Przed przeanalizowaniem wsparcia finansowego dla kampanii wyborczych, przekazanego politykom opracowującym TCJA, niezbędne jest określenie, jak kształtowało się finansowanie federalnych kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych w latach 2004–2018. Jak wskazano, okres ten był szczególnie istotny dla istniejącej formy finansowania kampanii wyborczych w Stanach Zjednoczonych, a jego analiza pozwoli uzupełnić wnioski na temat wpływu tego problemu na TCJA i dostarczy niezbędnej perspektywy czasowej.

Wykres 8.3 przedstawia sumy, które zostały wydane w trakcie trwania kampanii wyborczych przez wszystkich kandydatów do Kongresu i na urząd prezydenta w latach 2004–2018. W okresie tym nastąpiło podwojenie wydatków wyborczy w kampaniach do izb Kongresu, przy względnej stabilizacji wydatków na kampanie prezydenckie – wynikało to ze specyfiki tych wyborów i wielu form niefinansowego wsparcia kandydatów. Szacuje się, że koszt czasu antenowego związanego z działalnością kanałów informacyjnych, który poświęcony został Hillary Clinton i Donaldowi Trumpowi w latach 2015–2016, wyniósł około 7 mld dolarów.

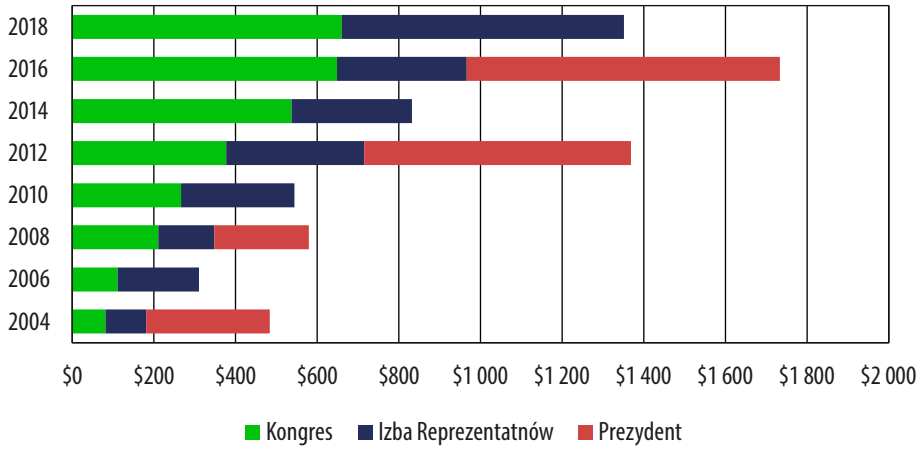
Wykres 8.4 przedstawia łączne wydatki zewnętrzne, a więc te wspierające konkretnych kandydatów, których dokonano bez bezpośredniej koordynacji z nimi i ich komitetami wyborczymi lub zupełnie niezależnie. W praktyce oznacza to pieniądze zebrane i wydane przez komitety partii politycznych, ale od 2012 roku przede wszystkim przez super-PAC. W tej kategorii nastąpił niemal czterokrotny wzrost wydatków na kampanie prezydenckie w latach 2008–2016. Pełna skala konsekwencji wyroków Sądu Najwyższego dostrzegalna jest jednak w przypadku wyborów do Kongresu, gdzie w okresie 2004–2018 nastąpił ponad dziesięciokrotny wzrost wydatków zewnętrznych.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 8.3. Łączne wydatki (dotacje i finansowanie zewnętrzne) na kampanie wyborcze w latach 1998–2018 (w mln dolarów według kursu z 2018 roku)

Źródło: OpenSecrets.org, b.r.

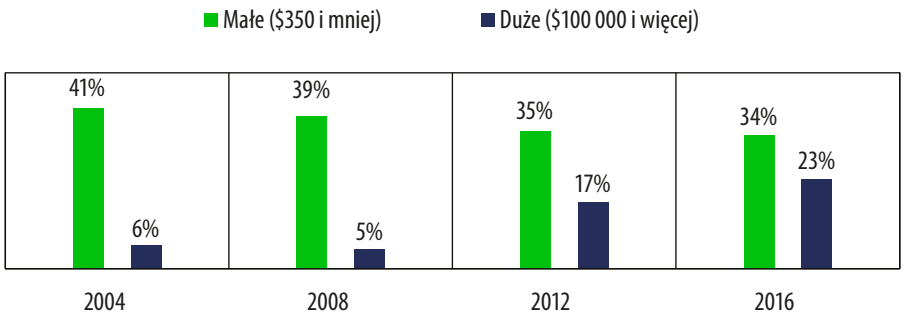


Wykres 8.4. Łączne wydatki zewnętrzne na kampanie prezydenckie i do obu izb Kongresu w latach 2004–2018 (w mln dolarów według kursu z 2018 roku)

Źródło: OpenSecrets.org, b.r.

Wykres 8.5 przedstawia natomiast konsekwencje wprowadzonych rozwiązań prawnych dla struktury finansowania działalności politycznej za pośrednictwem bezpośrednich dotacji dla kandydatów i komitetów wyborczych. Jak widać, w latach 2004–2016 nastąpił prawie czterokrotny wzrost udziału dużych dotacji, a więc przekraczających 100 tys. dolarów w całości budżetów kandydatów, co wskazuje na wzrost roli jednego procenta najbogatszych Amerykanów także w ramach finansowania indywidualnego.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020



Wykres 8.5. Procentowy udział wsparcia kandydatów w wyborach prezydenckich przez duże i małe dotacje osób indywidualnych w latach 2004–2016
Źródło: Vandewalker, Norden, 2016.

Z wykresów 8.3 – 8.5 wynika, że lata 2004–2018 cechował znaczący wzrost wydatków na kampanie wyborcze, któremu towarzyszyła istotna zmiana struktury tego finansowania. Coraz większy udział w coraz większych kosztach wyborów zaczęły mieć podmioty prawne – przede wszystkim super-PAC, finansowane przez korporacje. Zmianie uległa również struktura finansowania przez osoby prywatne, w której wzrósł udział osób należących do górnych decyli struktury dochodów.

8.5.3. Lobbing na rzecz uchwalenia TCJA

Analiza zapisów i konsekwencji TCJA wykazała, że wprowadzone zmiany podatkowe mają charakter regresywny, to znaczy przynoszą większe korzyści bogatszym Amerykanom, kiedy wzięte pod uwagę zostaną wyłącznie zmiany w indywidualnym podatku dochodowym oraz dostępnych ulgach podatkowych. Uwzględnienie cięć budżetowych znacząco wzmacnia jednak regresywność TCJA, dodatkowo potęgowaną przez obniżkę podatku korporacyjnego. Jak wskazano, już teraz prowadzi to do pogłębienia poziomu nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych, a po roku 2027 będzie to odczuwane jeszcze silniej. Celem tej części rozdziału będzie odpowiedź na pytanie o to, w jakim zakresie podmioty prywatne wsparły finansowo polityków głosujących za przyjęciem Tax Cuts and Jobs Act bezpośrednio przed jego uchwaleniem, co dostarczy ostatniego elementu niezbędnego do realizacji celu badawczego.

Zgodnie z postawioną hipotezą lobbing (a konkretnie wsparcie finansowe kampanii wyborczej) był kluczowy dla ostatecznego kształtu TCJA, zważywszy na okres, w którym ustawa została przyjęta. Koniec roku 2017 był znakomitym czasem dla oferowania wsparcia finansowego kampanii, ponieważ na rok 2018 zaplanowane zostały Midterm Election, czyli największe wybory do Kongresu, odbywające się raz na cztery lata, podczas których wybierani są wszyscy członkowie Izby Reprezentantów i jedna trzecia

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

senatorów. Jak pokazano (Wykres 8.3), rok 2018 wyznaczył rekord wydatków na wybory do Kongresu. Pochłonęły one 5 725 mld dolarów, co stanowiło 29-procentowy wzrost względem roku 2014. Ponadto, jak wynika z wykresu (Wykres 8.4), w roku 2018 względem roku 2014 nastąpił 36,7-procentowy wzrost finansowania zewnętrznego, a więc tego dokonanego przede wszystkim przez super-PAC, z czego 18,6-procentowy wzrost zanotowano w przypadku Senatu, a aż 53% więcej środków trafiło do kandydatów do Izby Reprezentantów.

Przyjęcie ustawy odbyło się głosami wyłącznie republikańskimi. Izba wyższa Kongresu, to jest Senat, przyjęła ustawę większością 51 do 48, z jednym nieoddanym głosem nieobecnego senatora Johna McCaina. Opozycję względem TCJA stanowili natomiast wszyscy Demokraci oraz dwóch senatorów niezależnych (Lee, Simon, 2017). Iza Reprezentantów również przyjęła ustawę wyłącznie głosami Partii Republikańskiej, choć tu przeciw głosowała też część jej przedstawicieli. W głosowaniu zakończonym wynikiem 224 do 201 przeciw byli Demokraci, ale także 12 Republikanów reprezentujących bogate ośrodki metropolitarne, którzy nie zgadzali się na przyjęcie uderzającego w ich regiony limitu SALT (Lee, Simon, 2017).

Kwestia podatków stanowych i lokalnych jest warta szczególnej uwagi. Jak wskazano, beneficjentami odliczeń od podatku federalnego byli głównie zamożni Amerykanie. Mimo że Partia Demokratyczna w sporze o kształt TCJA stawiała się po stronie dolnych 80% struktury dochodowej, silnie walczyła o eliminację limitu SALT z ustawy, co ostatecznie zakończyło się porażką, ale – jak wskazuje analiza Tax Policy Center – przyniosło to Demokratom wzrost poparcia w grupie 40% najzamożniejszych Amerykanów, pozwalając im zwyciężyć w Midterm Election w roku 2018 (Zwiefel, 2019).

Według raportu Public Citizen (2018), organizacji non-profit nadzorującej działania organów państwa, w ciągu 2017 roku 7088 lobbystów spośród 11 444 zarejestrowanych w Waszyngtonie działało na rzecz zmian podatkowych. Osoby te reprezentowały przede wszystkim korporacje – 35 największych sektorów amerykańskiej gospodarki zatrudniało w tym okresie blisko 80% wszystkich zarejestrowanych lobbystów. Analiza działalności PAC finansowanych przez korporacje, którą opracowało Center for American Progress, pokazuje, ile amerykańskie firmy wydały, aby wspomóc polityków w tworzeniu właściwych rozwiązań. W tabeli (Tabela 8.3) przedstawiono sumy wydatków wymienionych PAC w cyklu wyborczym 2018, a więc od roku 2015 w przypadku Izby Reprezentantów i 2013 dla Senatu, które trafiły do członków House Ways and Means Committee oraz Senate Finance Committee – komisji kolejno Izby Reprezentantów i Senatu, do których przedstawiciele wybierani są spośród osób zasiadających w Kongresie, i którzy brali udział w opracowywaniu TCJA (Tausanovitch, Kennedy, 2017).

Wybory z roku 2018, których nie sposób odseparować od kwestii TCJA, kosztowały zatem amerykańskie korporacje blisko ćwierć miliarda dolarów, tylko po uwzględnieniu wydatków na członków Kongresu zaangażowanych bezpośrednio w prace nad

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

ustawą, przez cały okres ich kadencji. Wymieniona kwota w zdecydowanej większości trafiła do senatorów (88,9%), z czego Republikanie otrzymali 56,6%, a znajdujący się w mniejszości Demokracji 32,3%. Z 11,1% środków, które trafiły do Izby Reprezentantów, gdzie koszty kampanii wyborczej są o wiele niższe, 7,9% otrzymali Republikanie, a 3,2% Demokraci (Tausanovitch, Kennedy, 2017).

Tabela 8.3. Wydatki PAC finansowanych przez korporacje i organizacje pracownicze na komisje Kongresu zajmujące się opracowywaniem TCJA w cyklu wyborczym 2018 (w dol.)

Beneficjent	Kwota	Beneficjent	Kwota
House Ways and Means Committee (razem)	27 195 153	Senate Finance Committee (razem)	215 790 912
House Ways and Means Committee (średnia)	679 879	Senate Finance Committee (średnia)	8 299 650
Republikanie (razem)	19 167 815	Republikanie (razem)	137 444 228
Republikanie (średnia)	806 150	Republikanie (średnia)	9 817 445
Demokraci (razem)	8 027 338	Demokraci (razem)	78 346 684
Demokraci (średnia)	501 709	Demokraci (średnia)	6 528 890
Razem			242 986 065

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tausanovitch, Kennedy, 2017.

Choć analiza ta uwzględnia okres zdecydowanie dłuższy niż ten, który można powiązać bezpośrednio z opracowywaniem TCJA, zdaniem autora ma większe znaczenie niż finansowanie bezpośrednio w czasie prac nad ustawą. Pozwala postrzegać omawiane zjawisko nie jako jednorazowe działanie, a proces wpływania na decyzje, który niesie o wiele głębsze konsekwencje, bo powoduje długotrwałe uzależnienie polityków. Dokładniejsza analiza dostępnych danych wskazuje również, że to przedstawiciele ugrupowania znajdującego się przy władzy, w tym wypadku Republikanów, mogli cieszyć się większym zainteresowaniem prywatnych darczyńców.

Analiza przypadków indywidualnych pozwala natomiast zrozumieć zakres działalności lobbingowej w okresie bezpośrednio poprzedzającym przyjęcie TCJA, który przejawiał się w postaci znacznego wzrostu wydatków organizacji lobbingowych w czwartym kwartale 2017 roku. W badanym okresie The National Association of Realtors na działania lobbingowe, związane zarówno z finansowaniem kampanii wyborczych, jak i z własnymi działaniami politycznymi, wydało 22,2 mln dolarów, co stanowiło dwukrotny wzrost względem trzeciego kwartału. The Business Roundtable wydał 17,3 mln dolarów – czterokrotność wydatków z trzeciego kwartału, a U.S. Chamber of Commerce przeznaczył na cele lobbingowe 16,8 mln dolarów, powiększając sumę z poprzednich trzech miesięcy o 3,7 mln (Lardner, 2018).

Co istotne, pieniądze te nie zostały wydane na próżno. Każdej z tych organizacji udało się uzyskać zmiany w nieodpowiadających jej zapisach. Przykładem może tu być podniesienie kwoty odliczenia odsetek od kredytów hipotecznych z 500 tys. do 750

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

tys. dolarów (*How Big Companies Won New Tax Breaks…*, 2019) czy wprowadzenie wielu ulg podatkowych dla międzynarodowych korporacji, deklarujących inwestycje na amerykańskim rynku – jednak, jak się jednak okazało, były to przede wszystkim inwestycje w kieszenie własnych akcjonariuszy (Cohen, Viswanathan, 2019).

8.6. Wnioski

Zaprezentowane badania miały na celu zdefiniowanie znaczenia prywatnego finansowania kampanii wyborczych dla kształtu Tax Cuts and Jobs Act i jego konsekwencji dla nierówności ekonomicznych w Stanach Zjednoczonych. W ich rezultacie sformułowano dwa główne wnioski, które dostarczają odpowiedzi na postawione pytania badawcze i pozwalają zweryfikować hipotezę.

Po pierwsze, analiza zapisów i dotychczasowych konsekwencji Tax Cuts and Jobs Act nie pozostawia wątpliwości, iż rozwiązania podatkowe wprowadzone przez ustawę mają charakter regresywny, potęgowany przez wynikające z nich cięcia budżetowe, obarczając obywateli znajdujących się w dolnych 80% struktury dochodowej większymi kosztami, niż ma to miejsce w przypadku pozostałych 20% najbogatszych Amerykanów. Ponadto terminowość rozwiązań związanych z indywidualnym podatkiem dochodowym powodować będzie ograniczenie potencjalnych zysków, rozumianych tu jako niższe obciążenia podatkowe, jedynie do górnych 20% struktury dochodowej po roku 2027. Wyniki analizy wskazują natomiast, że zapowiadany wzrost inwestycji i powstawanie nowych miejsc pracy, mogących okazać się rozwiązaniami korzystnymi dla uboższych Amerykanów, w praktyce był o wiele mniejszy od zapowiadanego. Jedyną konkluzją jest zatem stwierdzenie, iż reforma podatkowa administracji Trumpa przyczynia się do istotnego wzrostu nierówności ekonomicznych już teraz, a jeszcze silniej będą one odczuwane po roku 2027.

Po drugie, ilość środków przekazywanych na kampanie wyborcze w okresie opracowywania Tax Cuts and Jobs Act znacząco wrosła, przyczyniając się do ich zwiększenia w przypadku wyborów z roku 2018 o 29% względem roku 2014, przy 36,7-procentowym wzroście dotacji przez super-PAC finansowane przez korporacje. Bardziej szczegółowa analiza środków przekazanych członkom komisji Kongresu, zajmującym się opracowywaniem zapisów ustawy, pozwala dostrzec, iż to przedstawiciele popierających TCJA Republikanów cieszyli się blisko dwukrotnie większym wsparciem amerykańskich korporacji. Badania przypadków indywidualnych pozwalają natomiast stwierdzić, iż okres opracowywania ustawy, to jest czwarty kwartał 2017 roku, był szczególnie istotny z punktu widzenia aktywności lobbystycznej, z którą wiązał się istotny wzrost wydatków zbadanych lobbujących podmiotów. Można więc skonstatować, iż TCJA przyczyniło się do wzrostu prywatnego finansowania kampanii wyborczych, a tym samym miało wpływ na ostateczny kształt dokumentu.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Powyższe wnioski pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej mówiącej, iż finansowe wsparcie kampanii wyborczych przez podmioty prywatne pozwala na wykorzystanie przewagi ekonomicznej do promowania określonych koncepcji polityki gospodarczej, prowadząc do pogłębienia nierówności ekonomicznych. Jak wskazano, wpływ prywatnych środków na kształt TCJA jest widoczny zarówno w zaangażowaniu korporacji w proces jego tworzenia, jak i w zapisach, których pobieżna analiza pozwala stwierdzić, że jest to dokument sprzyjający powiększaniu dużych majątków, którego koszt poniosą osoby niemogące pozwolić sobie na ubezpieczenie zdrowotne. Precyzyjne stwierdzenie, jak istotną rolę w pogłębianiu nierówności ekonomicznych odgrywa prywatne finansowanie kampanii wyborczych, nie jest łatwe, o ile w ogóle możliwe. Analiza Tax Cuts and Jobs Act pozwala jednak dostrzec tę zależność, stawiając jednocześnie pytania wymagające dalszych, szerzej zakrojonych badań.

Bibliografia

Abdul-Razzak N., Prato C., Wolton S., *After Citizens United: How Outside Spending Shapes American Democracy*, „Electoral Studies" 2020, vol. 67, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261379420300731 (dostęp: 2.10.2020).

Albuquerque R., Lei Z., Rocholl J., Zhang C., *Citizens United vs. FEC and corporate political activism*, „Journal of Corporate Finance" 2019, vol. 60, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119918309118 (dostęp: 2.10.2020).

Banerjee A.V., Duflo E., *Good Economics for Hard Times*, Public Affairs, New York 2019.

Bassetti T., Pavesi F., *Electoral Contributions and the Cost of Unpopularity*, „Economic Inquiry" 2017, vol. 55, no. 4, s. 1771–1791, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ecin.12461 (dostęp: 2.10.2020).

Beyer S.Y., Fritzsche K., Kling J., Masi S., McNellis K., Molloy E., Percy A., Ramirez-Branum L., Stewart R., *Repealing the Individual Health Insurance Mandate: An Updated Estimate. Report*, Congressional Budget Office, Washington 2017, https://www.cbo.gov/system/files/115th-congress-2017-2018/reports/53300-individualmandate.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Cline W.R., *The New Tax Law's Impact on Inequality: Minor but Worse if Accompanied by Regressive Spending Cuts*, Peterson Institute for International Economics, Washington 2018, https://www.piie.com/system/files/documents/pb18-3.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Coen-Pirani D., Sieg H., *The impact of the Tax Cut and Jobs Act on the spatial distribution of high productivity households and economic welfare*, „Journal of Monetary Economics" 2019, vol. 105, s. 44–71, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304393219300686 (dostęp: 2.10.2020).

Cohen N., Viswanathan M., *Corporate Behavior and the Tax Cuts and Jobs Act*, „University of Chicago Law Review" 2019, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3449860 (dostęp: 2.10.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Committee for a Responsible Federal Budget, *Official Analysis Finds Tax Bill Will Produce Marginal Growth, Cost $1.1 Trillion?*, 2018, http://www.crfb.org/blogs/official-analysis-finds-tax-bill-will-produce-marginal-growth-cost-11-trillion (dostęp: 2.10.2020).

Constitution.Congress.gov, *First Amendment*, https://constitution.congress.gov/constitution/amendment-1/ (dostęp: 2.10.2020).

Day J.P., *The Strategy of Presidential Campaigns*, PhD thesis, University of Iowa, 2010, https://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1846&context=etd (dostęp: 2.10.2020).

DeGenaro S. M., *McCutcheon v. Federal Election Commission*, „Notre Dame Law Review Online" 2014, vol. 3, no. 1, s. 28–41, https://scholarship.law.nd.edu/ndlr_online/vol90/iss1/3/ (dostęp: 2.10.2020).

DeVore C., *The Trump Tax Cut Is Two Years Old, Where Are The Jobs Being Created?*, 2020, https://www.forbes.com/sites/chuckdevore/2020/03/05/the-trump-tax-cut-is-two-years-old-where-are-the-jobs-being-created/#671dfd612bfe (dostęp: 2.10.2020).

Drucker J., Rappeport A., *The Tax Bill's Winners and Losers*, „The New York Times", 16.12.2017, https://www.nytimes.com/2017/12/16/business/the-winners-and-losers-in-the-tax-bill.html (dostęp: 2.10.2020).

Dunaway E., Munoz-Garcia F., *Campaign contributions and policy convergence: asymmetric agents and donations constraints*, „Public Choice" 2019, vol. 184, s. 429–461, https://link.springer.com/article/10.1007/s11127-019-00732-1 (dostęp: 2.10.2020).

Foley E.B., *Presidential Elections and Majority Rule: The Rise, Demise, and Potential Restoration of the Jeffersonian Electoral College*, Oxford University Press, New York 2020, https://global.oup.com/academic/product/presidential-elections-and-majority-rule-9780190060152?cc=pl&lang=en& (dostęp: 2.10.2020).

Gale W., Khitatrakun S., Krupkin A., *Winners and Losers After Paying for the Tax Cuts and Jobs Act*, Tax Policy Center, Urban Institute & Brookings Institution, 2017, https://www.taxpolicycenter.org/sites/default/files/publication/150211/winners_and_losers_after_paying_for_the_tax_cuts_and_jobs_act_12.8.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Gandel S., *Five Charts That Show How Companies Are Spending Their Tax Savings*, 2018, https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-03-05/five-charts-that-show-where-those-corporate-tax-savings-are-going (dostęp: 2.10.2020).

Gilens M., Page B.I., *Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens*, „Perspective on Politics" 2014, vol. 12, no. 3, s. 564–581, https://www.cambridge.org/core/journals/perspectives-on-politics/article/testing-theories-of-american-politics-elites-interest-groups-and-average-citizens/62327F513959D0A304D4893B382B992B (dostęp: 2.10.2020).

Gimpel J.G., Kaufman K.M., Pearson-Merkowitz S., *Battleground States versus Blackout States: The Behavioral Implications of Modern Presidential Campaigns*, „The Journal of Politics" 2007, vol. 69, no. 3, s. 786–797.

Goldman E., Rocholl J., So J., *Politically Connected Boards of Directors and The Allocation of Procurement Contracts*, „Review of Finance" 2013, vol. 17, no. 5, s. 1617–1648, https://academic.oup.com/rof/article-abstract/17/5/1617/1582382 (dostęp: 2.10.2020).

Goux D.J., Hopkins D.A., *The Empirical Implications of Electoral College Reform*, „American Politics Research" 2008, vol. 36, no. 6, s. 857–879.

Hall A.B., *Systemic Effects of Campaign Spending: Evidence from Corporate Contribution Bans in US State Legislatures*, „Political Science Research and Methods" 2015, vol. 4,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

no. 2, s. 343–359, http://www.andrewbenjaminhall.com/Hall_Money_Elections.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Hill S.J., Huber G.A., *Representativeness and Motivations of the Contemporary Donorate: Results from Merged Survey and Administrative Records*, „Political Behavior" 2017, vol. 39, s. 3–29, https://link.springer.com/article/10.1007/s11109-016-9343-y (dostęp: 2.10.2020).

Horowitz J.M., Igielnik R., Kochhar R., *Most Americans Say There Is Too Much Economic Inequality in the U.S.' but Fewer Than Half Call It a Top Priority*, Pew Research Center, 2020, https://www.pewsocialtrends.org/2020/01/09/most-americans-say-there-is-too-much-economic-inequality-in-the-u-s-but-fewer-than-half-call-it-a-top-priority/ (dostęp: 2.10.2020).

How Big Companies Won New Tax Breaks from the Trump Administration, „The New York Times", 2019, https://www.nytimes.com/2019/12/30/business/trump-tax-cuts-beat-gilti.html (dostęp: 2.10.2020).

Hudak J.J., *The Politics of Federal Grants: Presidential Influence over the Distribution of Federal Funds*, 2012, https://etd.library.vanderbilt.edu/available/etd-03302012-084834/unrestricted/HUDAK_DISSERTATION_FINAL.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Johnson D.L., *Social Inequality, Economic Decline, and Plutocracy: An American Crisis*, Palgrave Macmillan, Cham 2018, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-49043-4 (dostęp: 2.10.2020).

Kalcheva I., Plečnik J.M., Tran H., Turkiela J., *(Un)intended Consequences the Impact of the 2017 Tax Cuts and Jobs Act on Shareholder Wealth*, „Journal of Banking & Finance" 2020, vol. 118, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426620301266?dgcid=rss_sd_all (dostęp: 2.10.2020).

Karl T.L., *Extreme Inequality and State Capture: The Crisis of Liberal Democracy in The United States*, „Chinese Political Science Review" 2019, no. 4, s. 164–187, https://link.springer.com/article/10.1007/s41111-019-00122-4 (dostęp: 2.10.2020).

Klumpp T., Mialon H.M., Williams M.A., *The Business of American Democracy: Citizens United, Independent Spending, and Elections*, „Journal of Law and Economics" 2016, vol. 59, no. 1, https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/685691 (dostęp: 2.10.2020).

Kriner D.L., Reeves A., *Presidential Particularism and Divide-the-Dollar Politics*, „American Political Science Review" 2015, vol. 109, no. 1, s. 155–171.

Krugman P., *Arguing with Zombies: Economics, Politics, and the Fight for a Better Future*, W.W. Norton & Company, 2020, https://www.amazon.com/Arguing-Zombies-Economics-Politics-Better/dp/1324005017 (dostęp: 2.10.2020).

La Raja R.J., Schaffner B.F., *The effects of campaign finance spending bans on electoral outcomes: Evidence from the states about the potential impact of Citizens United v. FEC*, „Electoral Studies" 2014, vol. 33, s. 102–114, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026137941300125X (dostęp: 2.10.2020).

Lardner R., *Money spent on lobbying skyrocketed during tax overhaul*, Associated Press, Washington 2018, https://apnews.com/article/bd8a878c5fe84ea48ffbcf05b4edba0e (dostęp: 2.10.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Lee J.C., Simon S., *How Every Senator Voted on the Tax Bill*, „The New York Times", 19.12.2017, https://www.nytimes.com/interactive/2017/12/19/us/politics/tax-bill-senate-live-vote.html (dostęp: 2.10.2020).

Mutch R.E., *Campaign Finance: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press, New York 2016.

Muûls M., Petropoulou D., *A swing state theory of trade protection in the Electoral College*, „Canadian Journal of Economics" 2013, vol. 46, no. 2, s. 705–724.

Myers C., *Campaign Finance and Its Impact in the 2016 Presidential Campaign*, Springer International Publishing, 2017, https://www.springerprofessional.de/en/campaign-finance-and-its-impact-in-the-2016-presidential-campaig/13321298 (dostęp: 2.10.2020).

National Association for Business Economics, *NABE Panel Reports Less Growth in Sales, Pricing, and Profit Margins Last Quarter; Panelists Trim Expectations for Investment, Hiring, and GDP in 2019*, 2019, https://nabe.com/nabe/surveys/business_conditions_surveys/january_2019_business_conditions_survey_summary.aspx (dostęp: 2.10.2020).

OpenSecrets.org, *Cost of Election*, https://www.opensecrets.org/elections-overview/cost-of-election (dostęp: 2.10.2020).

Piketty T., *Capital and Ideology*, Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, Cambridge 2020, https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674980822 (dostęp: 2.10.2020).

Powell E.N., Grimmer J., *Money in Exile: Campaign Contributions and Committee Access*, „The Journal of Politics" 2016, vol. 78, no. 4, s. 974–988.

Public Citizen, *More Than Half 60 Percent of the Members of Washington's Lobbying Corps Plunged Into the 2017 Tax Debate (That's More Than 7,000 lobbyists)*, Public Citizen's Congress Watch, Washington 2018, https://www.citizen.org/wp-content/uploads/swamped-tax-report-update_0.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Rogers T.N., *American billionaires paid less in taxes in 2018 than the working class, analysis shows – and it's another sign that one of the biggest problems in the US is only getting worse*, Business Insider, 2019, https://www.businessinsider.com/american-billionaires-paid-less-taxes-than-working-class-wealth-gap-2019-10?IR=T (dostęp: 2.10.2020).

Sofer D., *The Number of Uninsured Americans Is on the Rise Again*, „American Journal of Nursing" 2019, vol. 119, no. 4, https://journals.lww.com/ajnonline/FullText/2019/04000/The_Number_of_Uninsured_Americans_Is_on_the_Rise.10.aspx (dostęp: 2.10.2020).

Stiglitz J.E., *People, Power and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*, Penguin, London 2019, https://www.penguin.co.uk/books/313/313819/people--power--and-profits/9780141990781.html (dostęp: 2.10.2020).

Tausanovitch A., Kennedy L., *How Corporate Donors Get Their Tax Breaks and 5 Ways to Fight Back*, Center for American Progress, 2017, https://www.americanprogress.org/issues/democracy/reports/2017/11/30/443490/corporate-donors-get-tax-breaks-5-ways-fight-back/ (dostęp: 2.10.2020).

Tax Policy Center, *How did the Tax Cuts and Jobs Act change personal taxes?*, 2017, https://www.taxpolicycenter.org/briefing-book/how-did-tax-cuts-and-jobs-act-change-personal-taxes (dostęp: 2.10.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Tax Policy Center, *How does the deduction for state and local taxes work?*, 2020a, https://www.taxpolicycenter.org/briefing-book/how-does-deduction-state-and-local-taxes-work (dostęp: 2.10.2020).

Tax Policy Center, *What is a territorial tax and does the United States have one now?*, 2020b, https://www.taxpolicycenter.org/briefing-book/what-territorial-tax-and-does-united-states-have-one-now (dostęp: 2.10.2020).

Twombly J., *The Progression of the American Presidency. Individuals, Empire, and Change*, Palgrave Macmillan, New York 2013.

Tyler G.R., *Billionaire Democracy: The Hijacking of the American Political System*, BenBella Books, Dallas 2018, https://www.benbellabooks.com/shop/billionaire-democracy/ (dostęp: 2.10.2020).

Vandewalker I., Norden L., *Small Donors Still Aren't as Important as Wealthy Ones*, „The Atlantic", 18.10.2016, https://www.theatlantic.com/politics/archive/2016/10/campaign-finance-fundraising-citizens-united/504425/ (dostęp: 2.10.2020).

Vardi S., *Expanding the Battleground: A bipartisan approach to presidential election reform*, 2019, http://www.shaivardi.com/research/Expanding%20the%20Battleground.pdf (dostęp: 2.10.2020).

Witko C., *Campaign Contributions, Access, and Government Contracting*, „Journal of Public Administration Research and Theory" 2011, vol. 21, no. 4, s. 761–778.

Zwiefel N., *Did SALT-y Voters Punish Republicans in 2018?*, Tax Policy Center, 2019, https://www.taxpolicycenter.org/taxvox/did-salt-y-voters-punish-republicans-2018 (dostęp: 2.10.2020).

Private campaign funding and economic inequality in the United States in the case of Tax Cuts and Jobs Act

Abstract The chapter aims to analyse the role of the United States (US) election campaign's private funding in the context of the possibility of using the economic advantage to promote specific concepts of economic policy and the importance of this process for deepening the US economic inequality in the light of Tax Cuts and Jobs Act (TCJA). The research let the author formulate two findings: 1. "The changes to the tax system introduced by TCJA are regressive, and thus they are factors that deepen the economic inequality in the US"; 2. "There was a significant growth of financial support for the US congresspersons during the time of formulating and enactment of TCJA, especially for Republicans that supported the bill". The conclusions led to the formulation of the conclusion, that the electoral campaign's private funding is an important factor for economic inequality growth, which was proved by the case of TCJA.

Keywords economic inequality, the United States, electoral system, election campaigns, tax system, Tax Cuts and Jobs Act

JEL Classification D63, D72, H20

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

9. Decyzje menedżerskie w obliczu kryzysu wywołanego pandemią wirusa SARS-CoV-2

Aleksandra Gąsior
Uniwersytet Szczeciński
e-mail: aleksandra.gasior@usz.edu.pl

Streszczenie Wybuch pandemii spowodowany rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 doprowadził do zmian w funkcjonowaniu gospodarek na całym świecie. Od marca 2020 roku Polska jest również w stanie pandemii, a polski rząd zdecydował się na zamknięcie jednostek gospodarczych z wybranych sektorów, w których poprzez wprowadzenie obostrzeń próbowano ograniczyć/zatrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. Jak przedsiębiorstwa radzą sobie w tych warunkach? Pytanie to było punktem wyjścia do przeprowadzonych badań. Celem rozdziału jest zaprezentowanie decyzji oraz działań podjętych przez przedsiębiorców w warunkach kryzysowych, skrajnie trudnych, niestandardowych i zaskakujących, wywołanych pojawieniem się pandemii. Wykorzystanymi metodami badawczymi są przegląd literatury tematu, analiza ogólnodostępnych raportów z badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców oraz wywiady bezpośrednie z prezesami spółek sektora MŚP działających w Polsce na temat ich procesów decyzyjnych w sytuacji kryzysowej wywołanej pandemią wirusa SARS-CoV-2.

Słowa kluczowe decyzje menedżerskie, kryzys, pandemia

JEL D22, D81

9.1. Wprowadzenie

W obecnych czasach nie sposób pominąć tematu związanego z wybuchem pandemii spowodowanym rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 i nie przyjrzeć się zmianom, do jakich doszło. Gospodarka w roku 2020 – zarówno w Polsce, jak i na świecie – została poddana ciężkiej próbie. Od marca 2000 roku nasz kraj jest w stanie pandemii, a rząd zdecydował się na zamknięcie jednostek gospodarczych z wybranych sektorów, w których poprzez wprowadzenie obostrzeń próbowano ograniczyć/zatrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. Niestety, mimo ograniczeń w Polsce, Unii Europejskiej i na całym świecie w błyskawicznym tempie zwiększa się liczba zakażeń. Wirus podyktował nowe reguły funkcjonowania ludzi, systemów gospodarczych czy systemów zdrowotnych wszystkich państw. Uszczerbku doznały jednostki gospodarcze duże, średnie, małe i nawet te mikro, czyli wszystkie, które przyczyniają się do budowania wielkości PKB. To zaś ma wpływ na zmianę zachowania, podejmowania decyzji, ale przede wszystkim postrzeganie przyszłości, kontynuacji działalności gospodarczych w tak bardzo niestabilnych czasach. Pokłosiem tej sytuacji są problemy finansowe każdej gospodarki na świecie.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Doniesienia w mediach, statystki dostępne na portalach internetowych (*Zasięg koronawirusa…*, 2021) czy też oficjalnej stronie internetowej Ministerstwa Zdrowia (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, 2021) prezentują każdego dnia liczby zachorowań, ozdrowieńców, ale też ofiar śmiertelnych. Żaden dzień i miesiąc nie są do siebie podobne. Dzienna liczba zakażonych raz wzrasta, raz opada. Podobnie wyglądają doniesienia o dziennej liczbie śmiertelnych przypadków będących konsekwencją zarażenia się SARS-CoV-2. Jednak najważniejszy w całej tej sytuacji jest fakt, że z każdym dniem rośnie liczba ozdrowieńców. Wprowadzona izolacja doraźnie pomogła, by zachorowania nie rosły lawinowo, choć i tak świata nie ominęła niewydolność systemów zdrowotnych. Nie można jednoznacznie wskazać, by jakiś obecnie funkcjonujący na świecie system podołał temu strasznemu wyzwaniu. Rządy poszczególnych krajów starają się zapobiegać, reagować na bieżąco na dynamicznie zmieniające się okoliczności i budować strategię na przyszłość. Nadzieją na skuteczną pomoc jest szczepionka, która powinna ograniczyć zachorowalność i śmiertelność populacji ludzkiej. Czas pokaże, czy tak się stanie.

Wirus SARS-CoV-2 wystawił świat biznesu na próbę. Interesujące w tym zakresie są następujące pytania: „W jakiej kondycji będą przedsiębiorstwa po zakończeniu pandemii?", „W jakiej kondycji będą gospodarki poszczególnych państw?". Prawidłowo funkcjonująca gospodarka to inwestujące i rozwijające się organizmy – począwszy od przedsiębiorstw dużych po te najmniejsze. Silna gospodarka, silne przedsiębiorstwa to nadzieja i możliwości finansowe na odzyskanie równowagi gospodarczej i zdrowego społeczeństwa. Sytuacja, w jakiej znalazł się świat, nie pozwala na bycie obojętnym – ważne więc, by zaprezentować okoliczności, w jakich przyszło działać przedsiębiorstwom, gdyż można zauważyć, że są sektory, którym koronawirus pomógł się rozwinąć, ale i sektory, które koronawirus zniszczył.

W rozdziale przeprowadzony zostanie przegląd literatury związanej z tematyką decyzji menedżerskich. Następnie zaprezentowane zostaną działania praktyczne podjęte przez przedsiębiorców w warunkach kryzysowych – przy wykorzystaniu ogólnodostępnych raportów przeprowadzonych wśród studentów i przedsiębiorców oraz wywiadów bezpośrednich z prezesami spółek sektora MŚP działających na terenie Polski.

9.2. Procesy decyzyjne w warunkach kryzysu

Jednym z elementów funkcjonowania przedsiębiorstw jest podejmowanie decyzji w warunkach ryzyka. Odnosząc tę ogólną sytuację do problematyki kryzysu wywołanego przez pandemię, ryzyko podejmowania decyzji uwidacznia się w sposób jeszcze bardziej wyraźny. Kierowanie przedsiębiorstwem, wynikające z funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Penc, 2001, s. 126), należy traktować

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

jako proces decydowania i tworzenia warunków do skutecznej realizacji decyzji. W takim ujęciu wybór oparty jest na odpowiedniej informacji, którą decydenci posiadają, i na podstawie której podejmują rozstrzygnięcia dla bieżącej i długofalowej działalności przedsiębiorstwa. Informacja ta może być przy tym niepełna (zwykle taka jest) z różnych powodów, niedostępna, może generować zbyt duże koszty jej pozyskania czy wynikać ze zbyt gwałtownie zmieniającego się otoczenia (Peszko, Gazda, 2000, s. 81). Ten ostatni czynnik nasila się w szczególności wtedy, gdy wzrasta turbulencja otoczenia wywołana kryzysem.

Jak wspomniano, działalności podmiotów gospodarczych nieustannie towarzyszy niepewność i ryzyko. Objawiają się one na trzy sposoby (Jajuga, 2009, s. 13):

- jako ryzyko czyste, które przynosi wyłącznie straty, co oznacza utratę środków zaangażowanych w podejmowaną działalność gospodarczą; można to traktować jako wystąpienie sytuacji odmiennej od oczekiwanej; przykładowo: wynikające z sytuacji pandemii zamknięcie sektorów gospodarki, takich jak restauracje, jest odstępstwem od normalnej, oczekiwanej działalności;
- jako potencjalna szansa, która daje podmiotom możliwość osiągnięcia pozytywnych efektów działalności, nawet większych od wstępnie zakładanych; przykładem może być bardzo wzmożony rozwój działalności internetowej większości przedsiębiorstw, co przekłada się na zdecydowanie większe zyski podmiotów zajmujących się choćby tworzeniem i administrowaniem stronami internetowymi;
- jako premia za podjęte dodatkowo ryzyko, co oznacza wystąpienie ponadnormatywnych zysków tylko za podjęcie określonych działań; w sytuacji pandemii jest to na przykład niewynikający z normalnego działania dodatkowy zysk podmiotów sprzedających urządzenia elektroniczne czy maseczki, na które popyt wzrósł w ogromnym stopniu.

Należy w tym miejscu wskazać, iż niepewności i ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji doświadczają w firmach przede wszystkim ich menedżerowie czy właściciele (w zależności od formy prawnej i wielkości podmiotu). Ich proces decyzyjny ma służyć przede wszystkim maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, oceniając to w kategoriach długookresowych, czy też zapewnieniu możliwości bieżącej działalności i osiąganiu zysku w kategoriach krótkoterminowych. W teorii wyróżnić można wiele różnych modeli podejmowania decyzji. Według Kamili Malewskiej (2014, s. 128) istnieją trzy podstawowe modele procesów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach:

- model racjonalny – wskazuje się w nim przede wszystkim na racjonalność podejmowania decyzji, co oznacza spełnienie warunków pozwalających zakwalifikować je do kategorii racjonalności (na przykład wyznaczenie celu i ścisłe podążanie w jego kierunku);
- modele behawioralne, które dzielą się na dwie grupy: ograniczonej racjonalności i heurystyczne; te pierwsze występują, gdy menedżerowie działają w sposób

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

racjonalny, jednak w warunkach, które ograniczają możliwości poznawcze – na przykład brak pełnej informacji; heurystyczne natomiast całkowicie odstępują od uznania racjonalności decyzji, zakładając, iż istnieją wyłącznie rzeczywiste procesy decyzyjne;
- modele podwójnego procesu – dualne, które integrują w sobie dwa podejścia: racjonalną analizę z działaniami intuicyjnymi.

Podejmowanie decyzji przez menedżerów, zwłaszcza w sytuacji narastających zagrożeń, to ciągła walka z niepewną przyszłością. Czy można ją choćby częściowo przewidzieć i zdyskontować negatywne, możliwe do wystąpienia skutki? Jak pokazują wyniki badań Maxa Bazermana i Michaela Watkinsa (2006, s. 20) istnieje sześć cech charakterystycznych, które można znaleźć w każdym niebezpieczeństwie, w tym w działalności w warunkach pandemii. Są one następujące:
- decydenci (w firmach, organizacjach, krajach) zwykle są świadomi problemu, który dotyka organizację, oraz tego, że nie rozwiąże się on sam;
- członkowie organizacji są świadomi i wiedzą, że istniejący problem będzie narastał w miarę upływu czasu;
- rozwiązanie problemu, przed którym stoi organizacja, wiąże się z poniesieniem wysokich kosztów w tym momencie działania, a na efekty trzeba będzie poczekać dłużej;
- wychodzenie naprzeciw zagrożeniom to ponoszenie kosztów dziś i oczekiwanie na późniejsze efekty, które wcale nie są pewne; co więcej, kierujący muszą być świadomi, że spotka ich stosunkowo niewielkie uznanie za podjęte decyzje ze strony podwładnych;
- decydenci (menedżerowie) mają skłonność do podtrzymywania *status quo* i tym samym brak jest możliwości lub istnieją duże ograniczenia w przygotowaniu się na nadchodzące zagrożenie;
- zawsze trzeba liczyć się z otwartym sprzeciwem załogi wobec zmian, który zwykle wyrażany jest przez określoną mniejszość, a ma na celu jedynie podtrzymanie własnych korzyści i sabotowanie działań potrzebnych ogółowi.

Pojawienie się powyższych cech w działalności każdego podmiotu jest wyraźnym sygnałem mówiącym o nadchodzących problemach i związanych z nimi okolicznościach. Jedynie dobrze przemyślane i rozsądne decyzje znających swoje organizacje menedżerów pozwalają na uniknięcie negatywnych skutków. Co ważniejsze, każda organizacja, która wprowadzi ogólne środki zapobiegające negatywnym zdarzeniom, a nie pojedynczym zagrożeniom, będzie miała większe szanse na przetrwanie.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

9.3. Metodyka badań

W 2020 roku pojawiło się kilka raportów charakteryzujących postawy kadry zarządzającej przedsiębiorstwami w obliczu pandemii wywołanej wirusem SARS-CoV-2. W niniejszym rozdziale dane do analizy zaczerpnięte zostały z raportu Navigator Capital Group Value delivered z maja 2020 roku (2020)[1], a także z badań przeprowadzonych przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej (*Raport z badania*…, 2020)[2], przeprowadzonych w okresie od 26 kwietnia do 6 czerwca 2020 roku, czy Sedlak & Sedlak (Jurczak, 2020)[3] z drugiego kwartału 2020 roku.

Uzupełnieniem informacji uzyskanych w wyniku badania ankietowego są również dane z przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich, które miały miejsce w trzecim kwartale 2020 roku. Wywiadów udzielili zarządzający trzech spółek sektora MŚP – prezesi: szwalni produkującej odzież ochronną, przedsiębiorstwa serwisującego odzież ochronną i agencji celnej.

9.4. Bieżąca działalność i decyzje przedsiębiorstw w czasie pandemii

Rozważania na temat prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy skupione zostaną głównie na sytuacji, która ma miejsce w Polsce i trwa od marca 2020 roku, czyli od ogłoszenia pandemii. Niestety, nie wszystkie przedsiębiorstwa miały możliwość ciągłego prowadzenia swoich interesów. W pierwszych miesiącach zarządzono zamykanie jednostek gospodarczych, które zdaniem ekspertów mogły się przyczyniać do szybkiego przenoszenia się wirusa. Przykładem takich działalności były: supermarkety, siłownie, hotele, restauracje, zakłady fryzjerskie itp.

W tym czasie przedsiębiorstwa stanęły przed największymi wyzwaniami od kryzysu z 2007 roku: „Jak utrzymać ciągłość działalności?", „Co zadecydować w sprawie inwestycji?", „Jak wykorzystać fakt, że transport został ograniczony, a ceny paliw znacznie się zmniejszyły?".

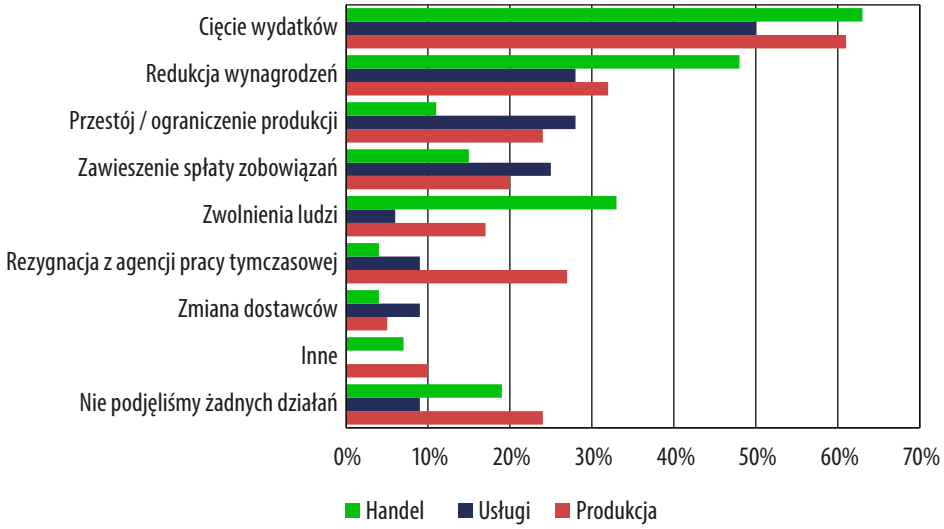
1 Badanie zostało przeprowadzone na grupie stu respondentów z 7 przedsiębiorstw o zatrudnieniu poniżej 200 osób, 41 o zatrudnieniu między 200–500 osób, 35 jednostek o zatrudnieniu pomiędzy 500–1000 osób oraz 17 o zatrudnieniu powyżej 1000 osób, gdzie największy udział respondentów to przedsiębiorstwa produkcyjne.

2 W dniach 26 kwietnia – 6 czerwca 2020 roku GFKM i SWPS przeprowadziły badanie na 430 uczestnikach studiów i programów rozwojowych realizowanych przez te instytucje.

3 Grupą badawczą były przedsiębiorstwa działające w Polsce. W przeważającej liczbie były to jednostki o kapitale zagranicznym (75%), o przychodach do 100 mln zł (44%) i zatrudniające do 200 osób (48%). Dane zebrano w drugim kwartale 2020 roku.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Odpowiedzi na powyższe pytania można znaleźć w wynikach badań ankietowych przeprowadzonych przez Navigator Capital Group Value delivered. Wykres 1 prezentuje procentowy podział deklarowanych odpowiedzi firm: handlowych, usługowych i produkcyjnych na pytanie „Jakie działania operacyjne w związku z pandemią koronawirusa zostały już podjęte przez państwa firmę?".



Wykres 9.1. Odpowiedzi na pytanie „Jakie działania operacyjne w związku z pandemią koronawirusa zostały już podjęte przez państwa firmę?"
Źródło: Navigator Capital Group Value delivered, 2020.

Z wykresu (Wykres 9.1) wynika, że najwięcej ankietowanych podjęło decyzję o cięciach wydatków. Bez względu na fakt, czy mamy do czynienia z firmą usługową, handlową czy produkcyjną, najwięcej firm, bo 50% (usługi) i nieco ponad 60% (produkcja i handel) dokonało takiego zabiegu. Następnym istotnym posunięciem była redukcja wynagrodzenia – prawie 50% ankietowanych firm handlowych wprowadziło to w swojej działalności. Jednak już firmy usługowe zredukowały wynagrodzenie na poziomie niespełna 30%, a produkcyjne niewiele ponad 30%. Choć była to druga najliczniej podejmowana decyzja wśród wielu zaproponowanych w ankiecie, warto zauważyć, że największą grupą, która wskazała tę odpowiedź, były jednostki handlowe. Proporcje odwróciły się przy kolejnym sposobie na reakcję o ogłoszonej pandemii: decyzje o przestoju i zmniejszeniu produkcji podjęły głównie firmy usługowe i produkcyjne – na poziomie ponad 20% ankietowanych, a już tylko 11% spółek handlowych. O zawieszeniu spłaty zobowiązań zadecydowało 15–25% firm. Decyzje o zwolnieniu pracowników podjęto w 33% ankietowanych przedsiębiorstw handlowych, 17% produkcyjnych, a tylko 6% badanych firm usługowych zdecydowało się na taki krok. Można

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

spotkać się z opinią, że w większości przypadków utrzymanie miejsc pracy wynikało z udzielonych przez rząd tarcz antykryzysowych i niechęci pracodawców do zwalniania specjalistów.

W badaniach przeprowadzonych przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej w okresie od 26 kwietnia do 6 czerwca 2020 roku również odnajdujemy odpowiedź na pytanie „Jakie działania podjęła firma, w której pracujesz, w związku z pandemią COVID-19?". Badanie przeprowadzono na 430 uczestnikach studiów i programów rozwojowych realizowanych przez te instytucje. Uzyskane wyniki różnią się od wyników badań przeprowadzonych na przedsiębiorstwach przez Navigator Capital Group Value delivered. Największy udział procentowy w podjętych działaniach miała odpowiedź dotycząca częściowego lub całkowitego przejścia na tryb pracy zdalnej (78,84%). Nie padła ona jednak przy badaniu przedsiębiorców, co można tłumaczyć czasem badań, a jak wiadomo – początek pandemii to bardzo dynamiczne reakcje i decyzje podejmowane na bieżąco. Również wyniki badań przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak (Jurczak, 2020), które dotyczyły podjętych i planowanych przez przedsiębiorstwa działań wynikających z sytuacji rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2, wskazują na zmianę sposobu i miejsca wykonywania pracy. Aż 96% badanych wskazało na pracę zdalną pracowników umysłowych, a 61% przedsiębiorstw wprowadziło elastyczny czas pracy.

Warto zauważyć, że w przypadku badań przeprowadzonych przez GFKM oraz Navigator Capital Group Value delivered kolejne odpowiedzi są ze sobą zbieżne. W przypadku GFKM 38,37% badanych wskazało na redukcję kosztów innych niż wynagrodzenia, a co czwarty respondent (25,12%) zwrócił uwagę na redukcję wynagrodzeń.

Oprócz ogólnodostępnych wyników badań w trzecim kwartale 2020 roku przeprowadzone zostały wywiady bezpośrednie z kadrą zarządzającą[4] spółek zajmujących się szyciem, serwisem odzieży roboczej i usługami celnymi, które swoją siedzibę mają w Mieleckiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

Mielecka Specjalna Strefa Ekonomiczna jest jedną z największych stref w Polsce. Na jej terenie prężnie działają firmy produkcyjne i usługowe – zarówno sektora MŚP, jak i duże.

Pierwsze pytanie dotyczyło wskazania odczuwalnych zjawisk i spostrzeżeń po ogłoszeniu stanu pandemii przez władze Rzeczypospolitej Polskiej. Zdaniem prezesa spółki zajmującej się serwisem odzieży roboczej w pierwszej kolejności dało się zauważyć efekt wyludnienia oraz opustoszenia – zarówno przez ludzi, jak i przez samochody – dotychczas tętniącej życiem strefy ekonomicznej. Logistyka, która dostarcza odzież do firm, wykonywała dużo szybciej dotychczasowe trasy. Prezes agencji celnej zauważył zmniejszenie sprzedaży, co w pierwszych tygodniach było odczuwalne przy

4 Prezesi spółek nie wyrazili zgody na ujawnienie nazwisk i nazwy spółek.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

zmniejszonej ilości wykonywanych usług celnych. Niemniej pomógł tu brexit, który stworzył nowe możliwości dla agencji celnej.

Natomiast prezes szwalni borykała się początkowo z wyhamowaniem produkcji, jednak wprowadzenie przez rząd obostrzeń paradoksalnie pomogło w odwróceniu tej złej passy. Wymagało to szybkiej reakcji na potrzeby rynku i przebranżowienia się z dotychczasowej produkcji na produkcję przykładowo fartuchów jednorazowych.

Prezes spółki serwisującej odzież roboczą stwierdził, że jej usługę można porównać do kalki. Tłumaczył to jako odkalkowanie sytuacji jego firmy i tego, jak radzą sobie jego klienci z innych sektorów. W wyniku gorszej sytuacji niektórych firm dochodziło do składania wniosków o wydłużanie terminów regulowania zobowiązań. Zdarzały się przedsiębiorstwa, które w wyniku utraty płynności finansowej ogłaszały upadłość i dokonywały wypowiedzeń.

Prezes szwalni, z racji sąsiedztwa różnych firm w Specjalnej Strefie Ekonomicznej EUOR-PARK, zauważyła, że niektóre z nich podejmowały decyzje o wysyłaniu pracowników na zaległe urlopy, a nawet dochodziło do wprowadzania postojowego. Inne z kolei ograniczały zmianowość z trzech do dwóch lub też skracały tydzień pracy z pięciodniowego do czterodniowego, co wiązało się z obniżeniem liczby godzin pracy, a w efekcie z mniejszym wynagrodzeniem. Zdarzały się również grupowe zwolnienia pracowników.

Pomimo wprowadzenia lockdownu, obostrzeń czy zaleceń dotyczących wzmożonej ostrożności w kontaktach, unikania dużych skupisk, dezynfekcji rąk, noszenia maseczek, nie zahamowano rozprzestrzeniania się wirusa. Brak szczegółowej wiedzy na jego temat, brak lekarstw potęgował w ludziach strach, a co za tym idzie – niechęć do dużych skupisk ludzkich. Strach przed nieznanym wywołał w pierwszych dniach/tygodniach pandemii efekt owczego pędu w zakupach na zapas. W sklepach półki, na których wcześniej stała woda mineralna, były puste, a towarem deficytowym stały się na przykład drożdże. W jednej chwili rozpędzona machina gospodarcza zwolniła i spowodowała poczucie bezradności ludzi, ale też świata gospodarczego. Z pomocą pospieszył rząd, który wprowadził tarcze pomocowe. Należało jednak spełniać pewne warunki w grupie przedsiębiorstw, dla której przeznaczona była pomoc.

Kolejne pytanie dotyczyło wyrażenia opinii na tego rodzaju pomocy rządowej. Czy prezesi udzielający wywiadu skorzystali z tarcz, jakie pojawiły się w ofercie państwa?

W odpowiedzi na to pytanie prezes szwalni stwierdziła, że niestety, mimo początkowych trudności, w przypadku jej działalności firma nie spełniała stawianych kryteriów. Stało się to w wyniku dobrych, choć ryzykownych decyzji i szybkiej reakcji na popyt na produkty ochronne. Pozostali prezesi stwierdzili, że sytuacja finansowa reprezentowanych przez nich spółek spełniała warunki do ubiegania się o pomoc przy wykorzystaniu oferowanej tarczy finansowej. Prezes spółki serwisu odzieży roboczej zauważył, iż oprócz rządowych tarcz pojawiały się również inne możliwości pomocy

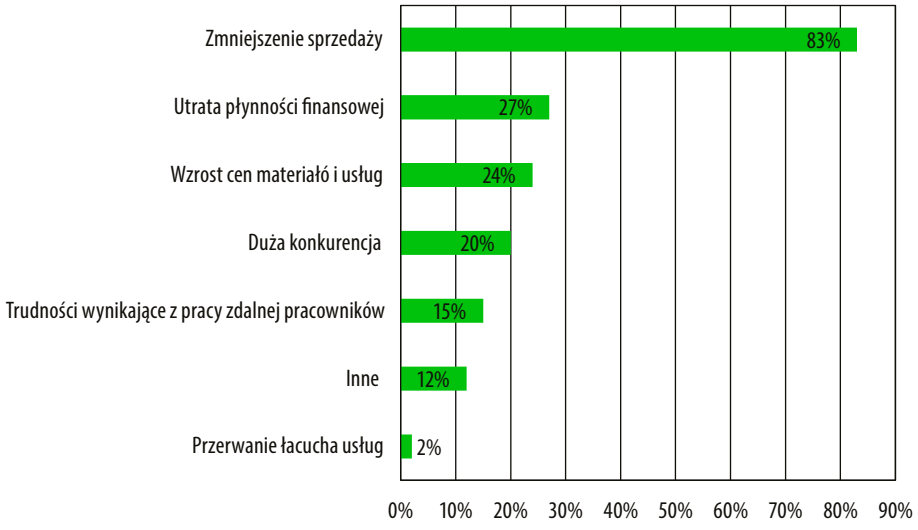
SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

finansowej – bardzo przydatne, lecz niestety nie były one tak rozpowszechniane jak program rządowy dotyczący tarcz.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że prezesi w sposób elastyczny reagowali na zmienne warunki otoczenia gospodarczego. Znaleźli się w sytuacji nietypowej, która również nie została przewidziana przez władze. Oznacza to, że zarówno kadra zarządzająca, jak i rząd uczyli się nowych okoliczności na bieżąco.

9.5. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań – przeprowadzonych zarówno przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej, jak i Navigator Capital Group Value delivered czy Sedlak & Sedlak – wzbogacone o wywiad bezpośredni z kadrą zarządczą przedsiębiorstw sektora MŚP potwierdzają wyniki badania Bazermana i Watkinsa (2006, s. 20) prezentujących sześć cech charakterystycznych, które można znaleźć w każdym niebezpieczeństwie, w tym w działalności w warunkach pandemii. Potwierdzeniem błyskawicznej reakcji na ogłoszenie stanu pandemii w kraju są zarówno podjęte działania, jak i świadomość bieżących oraz piętrzących się problemów. Z końcem 2020 roku firma KPMG (Green, Gleń, 2020, s. 6) zaprezentowała wyniki badania, w którym jedno z pytań dotyczyło wskazania problemów, z jakimi spotykają się przedsiębiorstwa w obecnej sytuacji (Wykres 9.2).



Wykres 9.2. Odpowiedzi na pytanie „Z jakimi problemami w obecnej działalności spotykają się organizacje?"

Źródło: Green, Gleń, 2020, s. 6.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Najwięcej, bo aż 87% firm wskazało na zmniejszenie sprzedaży. Kolejnym problemem była utrata płynności (24% wskazań). Na podobne kwestie, choć w innych proporcjach, wskazano w badaniu przeprowadzonym przez Sedlak & Sedlak, gdzie spadek przychodów odnotowało 68% badanych, a dla 43% firm pogorszyła się płynność finansowa.

Wydarzenia 2020 roku oraz problemy, z jakimi spotykała się kadra zarządzająca, przyczyniły się do większego wykorzystywania przez przedsiębiorstwa nowoczesnych technologii lub do zamiaru jej wdrożenia (KPMG, 2020). W pierwszej kolejności ma to wpłynąć na zwiększenie udziału w rynku i wzrost sprzedaży, a następnie pozwolić ustrzec się przed niewydolnością procesów produkcyjnych spowodowaną absencją pracowników, tak jak ma to miejsce w dobie pandemii.

W tragicznej sytuacji, w jakiej jest obecnie świat, można znaleźć również coś pozytywnego. Otóż, zapominając na chwilę o problemach gospodarczych, warto wspomnieć, że wygraną (choć przez chwilę) była natura. Zakaz czy też ograniczenie swobodnego przemieszczania się ludzi pozwoliły, można powiedzieć, na regenerację fauny i flory. Liczne doniesienia związane z pojawieniem się dzikich zwierząt bliżej gospodarstw domowych i na ulicach miast (Wajrak, 2020; Watemborski, 2020), zmiany w przyrodzie, takie jak czystsze wody (Grzelak, 2020), poprawa jakości powietrza (Nowotnik, 2020) napawają optymizmem. Tak więc choć społeczeństwo zostało „zamknięte", to jakaś część tego złożonego świata na tym skorzystała – niestety, nie wiadomo na jak długo.

Bibliografia

Bazerman M.H., Watkins M.D., *Zagrożenia do przewidzenia. Jak wykrywać oznaki kryzysu w firmie i gospodarce*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2006.

Green H., Gleń M., *Perspektywy i nastroje przedsiębiorców. Analiza KPMG w Polsce*, grudzień 2020, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/12/pl-Analiza-KPMG-Perspektywy-i-nastroje-przedsiebiorcow.pdf (dostęp: 21.12.2020).

Grzelak K., *Woda w Warcie najczystsza od lat. Czy to zasługa pandemii?*, „National Geographic", 24.12.2020, https://www.national-geographic.pl/artykul/woda-w-warcie-czystsza-niz-przed-rokiem-czy-to-zasluga-pandemii (dostęp: 24.12.2020).

Jajuga K., *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13–15.

Jurczak K., *Jakie działania podjęły firmy w związku z COVID-19? – Podsumowanie badania Sedlak & Sedlak*, 16.11.2020, https://biznes.interia.pl/firma/news-jakie-dzialania-podjely-firmy-w-zwiazku-z-covid-19-podsumowa,nId,4811092 (dostęp: 16.11.2020).

KPMG, *COVID-19 wymusza jeden z największych w historii wzrost inwestycji w technologie*, 18.11.2020, https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2020/11/media-press-covid-19-wymusza-jeden-z-najwiekszych-w-historii-wzrost-inwestycji-w-technologie.html (dostęp: 18.11.2020).

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Malewska K., *Ewolucja modeli procesów podejmowania decyzji*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 5, s. 127–135.

Navigator Capital Group Value delivered, *Firmy w dobie COVID 19*, Warszawa, maj 2020, https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2020/06/navigator-capital-group-raport-z-badania-firm-2020-1.pdf (dostęp: 9.06.2020).

Nowotnik A., *Przyroda w pandemii wróciła do życia. Na jak długo?*, 29.05.2020, https://www.polskieradio.pl/10/5366/Artykul/2521447,Przyroda-w-pandemii-wrocila-do-zycia-Na-jak-dlugo (dostęp: 29.05.2020).

Penc J., *Decyzje managerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2001.

Peszko A., Gazda A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2000.

Raport z badania: Jak firmy radziły sobie w pandemii i czego obawiają się pracownicy?, 2.07.2020, https://gfkm.pl/raport-z-badania-jak-firmy-radzily-sobie-w-pandemii-i-czego-obawiaja-sie-pracownicy/ (dostęp: 30.08.2020).

Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Raport zakażeń koronawirusem (SARS-CoV-2)*, 22.04.2021, https://www.gov.pl/web/koronawirus/wykaz-zarazen-koronawirusem-sars-cov-2 (dostęp: 24.12.2020).

Wajrak A., *Jeleń w mieście to żadna sensacja. Przed pandemią też nas odwiedzał*, 8.08.2020, https://wyborcza.pl/magazyn/7,124059,26191273,wajrak-jelen-w-miescie-to-zadna-sensacja-przed-pandemia-tez.html (dostęp: 8.08.2020).

Watemborski M., *Przyroda odradza się przez pandemię koronawirusa. Pokazują to liczne filmy i zdjęcia*, 2020, https://fotoblogia.pl/15317,przyroda-odradza-sie-przez-pandemie-pokazuja-to-liczne-filmy-i-zdjecia (dostęp: 11.07.2020).

Zasięg koronawirusa COVID-19, 22.04.2021, https://www.medonet.pl/zdrowie/zdrowie-dla-kazdego,zasieg-koronawirusa-covid-19--mapa-,artykul,43602150.html (dostęp: 24.12.2020).

Management decisions in the face of the crisis caused by the COVID-19 virus pandemic

Abstract The outbreak of the pandemic caused by the spread of the SARS-CoV-2 virus has led to changes in the functioning of economies around the world. From March 2020, Poland is also in a pandemic, and the Polish government has decided to close economic units from selected sectors in which, by introducing restrictions, have attempted to limit/stop the spread of the virus. How do companies cope in these conditions? This question is the starting point for the conducted research. The aim of the chapter is to present the decisions and actions taken by entrepreneurs in crisis, extremely difficult, non-standard and surprising conditions, caused by the emergence of a pandemic. The research methods used are a literature review of the subject, analysis of publicly available reports from surveys conducted among entrepreneurs and direct interviews with CEOs of SME sector companies, operating in Poland on their decision-making processes in a crisis caused by the SARS-CoV-2 virus pandemic.

Keywords managerial decisions, crisis, pandemic

JEL Classification D22, D81

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

10. Sustainable entrepreneurship and SME performance

Adwoa Yeboaa Owusu Yeboah
School of Business, University of Cape Coast, Cape Coast, Ghana
Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic
email: owusu_yeboah@utb.cz

Petr Novak
Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic
e-mail: pnovak@utb.cz

Christina Appiah-Nimo
School of Business, University of Cape Coast, Cape Coast, Ghana
e-mail: cappiah-nimo@ucc.edu.gh

Abstract This work contributes to the discussion on sustainable entrepreneurship and SME performance. With the aid of empirical and conceptual arguments, it answers the question, what is sustainable entrepreneurship? It does this by offering insights into current literature on what it means and providing evidence of arguments for and against the concept. It further argues that sustainable entrepreneurship is relevant because neglecting it has negative implications for the environment and society. The work further analyzes each of the pillars of sustainable entrepreneurship, showing that entrepreneurs must balance them to be genuinely sustainable. The work concludes with the impact of sustainable entrepreneurship on SME performance and argues that sustainable entrepreneurship improves SME performance.

Keywords entrepreneurship, sustainability, SME performance, economic and social environment

JEL Classification L21

10.1. Introduction

The current trend in entrepreneurship seem to be sustainable entrepreneurship. This is a clear deviation of what entrepreneurship has traditionally been known to mean. The past 20 years have seen a surge in the interest in sustainable entrepreneurship resulting in the consensus that it can play a critical role in solving the threat to sustainability to humankind (Konys, 2019). This being the case, researchers in this field of study have attempted to carefully scrutinize the subject to find out how best they can contribute to theory (Patzelt, Shepherd, 2011; Boons, Lüdeke-Freund, 2013; Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018; Ludeke-Freund, 2019), practice (Dos Santos, Svensson, Padin,

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

2013; Choongo et al., 2016) or both. These works have led to a better appreciation of the subject. Indeed, quite a number of interesting outcomes have immerged from such endeavours providing directions for both experienced and novel researchers to explore.

The need to explore this subject is obviously not to satisfy some curiosity, but rather to further explore ways of solving the larger problem of sustainability which is connected to the planet. It is expected that by expanding the knowledge on sustainable entrepreneurship and of course other related fields of sustainability, better and more effective ways may be identified in combating the sustainability issues that the world faces. In fact, very strong arguments have been made especially in the case of sustainable entrepreneurship as a solution to much of the environmental problems. This paper attempts to contribute to the subject by discussing what sustainable entrepreneurship is, relevance of sustainable entrepreneurship, dimensions of sustainable entrepreneurship and the effect of sustainable entrepreneurship on SME performance.

10.2. What is sustainable entrepreneurship?

Entrepreneurship is a process that involves identifying and exploiting business opportunities in the environment for the purposes of satisfying society's wants and needs with the aim of making profits. Right from its inception it has been about spotting and exploiting opportunities. The main focus of entrepreneurship is commercialism with the active goal of making profit for the entrepreneur. Entrepreneurship, follows the idea of sole sustainability. For many, it is a means of providing solutions to the society through the provision of goods and services but at a cost to the society. So, even though, society benefits immensely from entrepreneurship, the reality is that it pays fully for such benefits. Entrepreneurship writers generally identify the benefits of entrepreneurship to include: independence, autonomy, competitive advantage, increased market share, employment, increased standard of living among others. The ultimate beneficiary of entrepreneurship therefore, is the entrepreneur and the venture.

Sustainability on the other hand, is about improving the lot of the society and the environment. To better appreciate the usage of the term in the current work a brief historical account is provided based on Enders and Remig (2015). The account suggests that, the term appears for the first time in modern history in Meadow, 1972; referring to "a model of the future which is, sustainable or resilient to sudden and uncontrollable collapse." This model is expected to have the prospect of proving basic human needs for all. In explaining the term, Enders and Remig (2015) refers to the Oxford English Dictionary which provides definitions such as: "to keep in being", "to cause to continue in a certain state", "to keep or maintain at a proper level or standard." The

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

work, therefore, concluded that, the term is synonymous to "preserve, or bear, as load" and means structures which can hold up or can bear a load. From the foregoing, it can be said that Enders and Remig (2015) suggests that sustainability is, the ability of structures to hold up or bear as load with the aim of maintaining or preserving proper level or standard. The work further argues that the meaning of sustainability in the English Language is consistent with other languages such as, Latin and German.

It is clear that the two words which form sustainable entrepreneurship are largely and distinctly opposite. Whilst one talks about sole sustainability, the other focuses on sustainability for a wider audience. Despite this, the two terms are able to form a very interesting research field that is fully able to address the current need. Apart from that, the research field has also gained some popularity with several research outcomes. For example, the web of science database, counts over 1,417 research works over the last five years for just sustainability entrepreneurship. A break down shows that the interest in these studies is actually gaining momentum.

Sustainable entrepreneurship as suggested by its name, is linking sustainability to entrepreneurship; in other words, it aims at achieving sustainability through entrepreneurship. It is interesting to note that even though a number of studies have been done on the subject, only a few have attempted to bring clarity to the concept by way of some definitions and (or) explanations. Schaltegger and Wagner (2011) and Eller et al. (2020) are notable examples of researchers who have attempted to conceptualise the construct. This work adopts the definition provided by Patzelt and Shepherd. (2011, p. 142), which states that: "Sustainable entrepreneurship is focused on the preservation of nature, life support, and community in the pursuit of perceived opportunities to bring into existence future products, processes, and services for gain, where gain is broadly construed to include economic and non-economic gains to individuals, the economy, and society".

The choice of this definition is because, it provides a logical understanding by highlighting the main issues of sustainability (WCED, 1987; UNDP, 2015) and captures the construct in an appropriate manner consistent with other works on the subject.

The concept of sustainable entrepreneurship as have been defined seeks to give attention to the natural environment which must be preserved. This means that sustainable entrepreneurship practices should seek to main the environment without causing harm to it. This assertion is not different from what is contained in the Brundtland report. Also, the definition further suggests that entrepreneurship should be interested in the welfare of other stakeholders by providing life support to a wider group of stakeholders who may be directly or indirectly related to the firm. Finally, the definition touches on gains i.e. both financial and non-financial obviously for the owners of the SME. This definition is quite comprehensive and covers much of the issues in current sustainable entrepreneurship literature.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Several authors have contributed to the argument on sustainable entrepreneurship. For example, Hoogendoorn, van der Zwan, and Thurik (2019) argue against it based on their empirical work. They argue that the journey through sustainable entrepreneurship is generally more challenging and discouraging for sustainable entrepreneurs compared to regular entrepreneurs. They found out that sustainable entrepreneurs were more likely to face "institutional barriers". These could be in the form of "lack of financial, administrative and informational support". Also, they found out that sustainable entrepreneurs more likely entertained personal failure due to their "varied and complex stakeholders" Also, Tura, Keränen, and Patala (2019) follow a similar direction in contributing to the literature on sustainable entrepreneurship. According to them, the implementation of sustainable entrepreneurship is not without tensions. They identified four types of tensions namely: economic, structural, psychological and behavioural.

On the other hand, quite a number of other researchers have argued for the implementation of the construct. Some authors (Cohen, Winn, 2007; Lozano, Carpenter, Satric, 2013) argue that being the major cause of the environmental degradation, firms should and may have the panacea to solving the problem of sustainability. Also, Walker et al. (2014) view the issue of sustainability as important and relevant therefore, needing urgent attention. Finally, on this matter, Konys (2019) insists that there is the expectation that firms take up the responsibility of acting sustainably. These authors and many more in the sustainable entrepreneurship literature generally argue for the case that all firms should begin to implement and enhance sustainable entrepreneurship practices.

10.3. What is the Relevance of Sustainable Entrepreneurship?

The need to implement sustainable entrepreneurship as have already been indicated, stems from the fact that there is a real danger to sustainability. This fear resulted in the formation of the Brundtland commission by the UN in order to explore ways of mitigating the threat of sustainability. The outcome of the work of the commission produced a grim picture for the world if changes were not quickly initiated (WCED, 1987). It has been suggested that, much of the problems of this world: poverty, food and water shortages, increase in food prices as well as poor management of economies are basically related to poor management of the environment (OECD Report). Exploitative commercial practices have resulted in the widening of income gap, destruction of the environment and a weakening social system. It can therefore be argued that if the environment is properly managed a large part of the problem facing humanity would be adequately dealt with.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Sustainable entrepreneurship plays a vital part by using resources judiciously and protecting the environment. This has been described theoretically as: "[…] bring forth sustainability innovations that convert market imperfections into business opportunities, replace unsustainable forms of production and consumption and create value for a broad range of stakeholders" (Ludeke-Freund, 2019, p. 667). In addition to the management of resources, sustainable entrepreneurship is supposed to result in better products which are not only useful for society's needs and wants but also, protect the environment. The overarching goal of sustainable entrepreneurship is therefore, to enable entrepreneurs to benefit society economically, as well as ensuring that the environment is also protected. These three pillars form the basis for achieving sustainability in the world.

Even though research and application of sustainable entrepreneurship is still emerging, findings from available data shows that it has already contributed immensely in achieving sustainability. It has been reported that positive outcomes such as: efficient production processes, green employee practices, efficient marketing practices have all been yielded from it (Ferreira et al., 2016). This is not to say that; sustainable entrepreneurship has no challenges or barriers. These exist, however, the evidence for the implementation of sustainable entrepreneurship is quite overwhelming. It is therefore, not too difficult to see why sustainable entrepreneurship has become ever more relevant in the fight for sustainability.

10.4. Pillars of Sustainable Entrepreneurship

10.4.1. Economic

The economic pillar has always been the primary focus of entrepreneurship. For many that venture into it, the motivation falls within financial and psychological interests. This is a short-sighted view of entrepreneurship and only has a micro positive effect. This effect is micro because it aims at growing just the business and ensuring that profits are made to sustain the business into the future. Logically, with more people pursuing entrepreneurship such individual effect could result into the macro effect of economic growth which is so important. This could result in the growth of positive macro-economic variables like: lower unemployment rate, available tax revenues, reduction in cost of capital, higher productivity within the economy. The point is that the economic pillar is supposed to ensure some financial sustainability not just within the enterprise, but also within the general economy.

Some have however, suggested that not all forms of entrepreneurship result in economic growth. One finding from a study that attempted to explore the relationship

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

between entrepreneurship and economic growth using GEM data indicated that, total entrepreneurship, necessity entrepreneurship, as well as opportunity entrepreneurship did not affect economic growth. What really did contribute to economic growth was high innovation firms. It must be noted that the same study admitted that even in the situation where economic growth was not attained further studies were required to better clarify the matter; their study was inconclusive as it could best be described as exploratory (Wong, Ho, Autio, 2005). Whatever the situation is, entrepreneurship in any form results in some economic benefit either for the individual or for the economy. The debate regarding this, merely pertains to the scale of the economic benefit.

This prominent role still remains unchanged and should even be enhanced in sustainable entrepreneurship. It has been suggested that opportunity-based entrepreneurship has a positive relationship with economic growth when there is high efficiency. This means that sustainable entrepreneurship may result in the possibility of higher economic growth for some economies (Ferreira et al., 2016). From this, economies in this situation can therefore, expect to experience some increase in indicators like GDP. The relationship between sustainable entrepreneurship and growth makes a lot of sense because, the concept of sustainable entrepreneurship involves the efficient use of all resources. Most of the indicators used in measuring sustainability focus on minimizing wastage and maximizing the benefits that can be derived from available resources.

10.4.2. Social

This aspect of sustainability deals with human development (Mena et al., 2019). It is probably the most neglected pillar of sustainability, with very limited research work on it compared to the other pillars. Also, unlike, the interest in environmental issues, it is quite difficult to find enterprises showing a lot of interest in social sustainability. Even though the sustainable entrepreneurship literature is silent on the reason, it could possibly be because of the intangible and complex nature of social issues as opposed to environmental and economic issues. Besides, there is the tendency to believe that social issues could be catered for when economic and environmental issues are addressed. Though, some elements of the other two pillars may be related to the social dimension, they do not fully satisfy the concerns associated with it. It is therefore important that full attention is given to it.

The social pillar of sustainability deals with the various stakeholders that affect and are affected by the entrepreneurial activity. These stakeholders include those who are within the enterprise as well as those outside of it. The stakeholder argument even extends to cover those whose relationship with the enterprise is merely perceived. Its core objectives are to positively impact on the society, solve some of society's problems

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

and increase society's wealth (Jayaratne, Sullivan Mort, D'Souza, 2019). This objective therefore, shifts some attention from the traditional view of creating wealth for the entrepreneur and the enterprise. However, instead of seeing this as some form of competition, it could be viewed positively as an expansion in the entrepreneurs' role no matter how challenging that could be. It is no wonder that the social pillar has been viewed as: "a strategic resource in achieving competitive advantage" (Lee, Che-Ha, Alwi, 2020, p. 1). When this is well managed, the enterprise ultimately benefits and is well positioned to outperform its competitors.

The unique nature of sustainable entrepreneurship gives it the characteristics of having to deal with varied and numerous stakeholders. These stakeholders have been identified as employees, customers and the society at large (Uddin, Hassan, Tarique, 2008). This broad group of individuals and group result in a complex stakeholder relationship which requires skill and experience when dealing with each of them. This relationship is complex because each of these different stakeholders has their own individual goals and expectations from the enterprise. Combining all these individual expectations presents a very complex and conflict prone situation for the enterprise which also has its own goals that must also be achieved. It is no wonder that most entrepreneurs, even those who claim that they practice sustainable entrepreneurship end up neglecting the social pillar.

10.4.3. Environment

It is not uncommon to find words such as green entrepreneurship or eco-preneurship in the sustainability literature (Mena et al., 2019). They and many others refer to the environment pillar of sustainability. The environment pillar of sustainability focuses on preserving both the physical environment as well as the natural resources found in the earth. Even in some case, issues related to health and diseases are also included when discussing this pillar (Giannarakis, Litinas, Theotokas, 2011). The main focus of this pillar is to protect the environment since, the existence of human and animal life depends on having a planet that operates optimally. A well-known Ghanaian saying explicitly warns that: "when the last tree dies, the last man dies." This signifies the need for humans to protect the environment even as we go about our necessary activities because without it, life will come to an end.

It is actually concerns about the environment that led to the initiation of the entire sustainability agenda (WCED, 1987). From that report, it became known that the rate of environmental degradation needed to be halted. It is believed that SMEs have immensely contributed to the rate of environmental degradation and for that they should be given some responsibility when it comes to dealing with it. Some SMEs in their quest

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

to produce have abused the environment and awfully exploited the natural resources to their own advantage. Some have also polluted the environment by emitting dangerous gases into the atmosphere. Some again, have released waste water from their operations into natural water bodies thereby polluting the environment in some cases making those water bodies uninhabitable for marine life. These actions have shown a clear lack of environmental awareness by some SMEs. In this regard, it has been proven that there is a direct relationship between SME activity in Africa and environmental pollution (Ben Youssef, Boubaker, Omri, 2017).

There is the other school of thought that suggests that SME activity is an opportunity for sustainability (York, Ventakaraman, 2010). The current sustainability literature gives ample evidence that sustainable entrepreneurs have given a lot of attention to the environment. The reason may possibly be as has been indicated, that the environment has a direct effect on the quality of life. Also, researchers in sustainability have been able to better conceptualized the environmental pillar such that it is relatively easier to assess its implementation. Some of the common indicators that have been used in here include: amount of natural resources (water, energy) used, packaging materials used, recycled or reused materials, amount solid waste generated, amount of solid waste recycled or reused amount of green-house gases emitted, waste water generated, waste water recycled as well as environmental violations (Bae, Smardon, 2011).

10.5. Sustainable entrepreneurship and SME performance

Performance according to the Oxford Advanced American Dictionary is: 'how well or badly you do something; how well or badly something works.' It determines whether the outcome of a certain activity has been positive, negative, successful or unsuccessful. Performance measures output. Without performance, it become difficult to assess either qualitatively or quantitatively the output of an individual, group or organization. In organizations, performance determines growth. So, when organizations achieve their performance, they are likewise achieving growth.

Performance for sustainable entrepreneurship is measured based on the impact of the enterprise on the three pillars of sustainability. Therefore, it about how such firms are able to impact these pillars and not just their finances. Quite a number of works have commented on the relationship between sustainable entrepreneurship and SME performance. In one work it was reported that implementing sustainable business practices resulted in a positive change in employee attitude (Dos Santos, Svensson, Padin, 2013). Other studies have shown that sustainable entrepreneurship makes firms more relevant in the society. For example, it was shown that some SMEs were supporting

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

education and healthcare in very unique ways. They were working with professionals in those areas to provide the necessary assistance required to solve those problems (Bell, Khor, Kochhar, 1993; Itri et al., 2015). Also, it has been proven that sustainable entrepreneurship has a good impact on the economy (Van Stel, Storey, 2015). Additionally, certain studies have identified that sustainable practices result in financial benefits for the firm (Boachie-Mensah, Owusu Yeboah, 2015).

10.6. Conclusion

This work has discussed the relationship between sustainable entrepreneurship and SME performance. It has lighted the need for SMEs to implement sustainability practices by ensuring that they do not only focus on profit (economic) but also the social and environment pillars. Another issue that has been addressed is why the sustainability approach is relevant. This was done by discussing the effect that SME activity has on the global environment as well as the society. Additionally, indicators of each of the pillars as have been use in the sustainability literature have been discussed. Finally, some empirical works have been used extensively to support the position that sustainable entrepreneurship should be encouraged.

References

Bae H., Smardon R.S., *Indicators of Sustainable Business Practices*, [in:] E. Broniewicz (ed.), *8 Environmental Management in Practice*, InTech, Rijeka 2011, pp. 177–206, https://doi.org/10.5772/738

Bell M.W., Khor H.E., Kochhar K., *China at the Threshold of a Market Economy*, "Occasional Paper", vol. 107, International Monetary Fund, 1993, https://www.elibrary.imf.org/view/books/084/01233-9781557753496-en/01233-9781557753496-en-book.xml?language=en (accessed: 7.06.2020).

Ben Youssef A., Boubaker S., Omri A., *Entrepreneurship and sustainability: the need for innovative and institutional solutions*, "Technological Forecasting and Social Change" 2017, vol. 129(C), pp. 232–241, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84503/1/MPRA_paper_84503.pdf (accessed: 7.06.2020).

Boachie-Mensah F.O., Owusu Yeboah A.Y., *Environmental dimensions of corporate social responsibility and brand equity*, "European Journal of Applied Business and Management" 2015, vol. 1(2), pp. 152–168.

Boons F., Lüdeke-Freund F., *Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda*, "Journal of Cleaner Production" 2013, no. 45, pp. 9–19, https://www.researchgate.net/publication/256023864_Business_Models_for_Susta

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

inable_Innovation_State_of_the_Art_and_Steps_Towards_a_Research_Agenda (accessed: 7.06.2020).

Choongo P., Burg E. van, Pass L.J., Masurel E., *Factors influencing the identification of sustainable opportunities by SMEs: empirical evidence from Zambia*, "Sustainability" 2016, vol. 8(81), https://www.researchgate.net/publication/290440161_Factors_Influencing_the_Identification_of_Sustainable_Opportunities_by_SMEs_Empirical_Evidence_from_Zambia (accessed: 7.06.2020).

Cohen B., Winn M.I., *Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2007, vol. 22(1), pp. 29–49, https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2017/06/Market-imperfections-opportunity-and-sustainable-entrepreneurship-1.pdf (accessed: 7.06.2020).

Dos Santos M.A., Svensson G., Padin C., *Woolworths in South Africa*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2013, vol. 1(18), pp. 104–108, http://dx.doi.org/10.1108/13598541311293212

Eller F.J., Gielnik M.M., Wimmer H., Thölke C., Holzapfel S., Tegtmeier S., Halberstadt J., *Identifying business opportunities for sustainable development: Longitudinal and experimental evidence contributing to the field of sustainable entrepreneurship*, "Business Strategy and the Environment" 2020, vol. 29(3), pp. 1387–1403, https://www.researchgate.net/publication/338358428_Identifying_business_opportunities_for_sustainable_development_Longitudinal_and_experimental_evidence_contributing_to_the_field_of_sustainable_entrepreneurship (accessed: 7.06.2020).

Enders J.C., Remig M. (eds.), *Theories of sustainable development*, Routledge, London 2015.

Ferreira J.J., Fayolle A., Fernandes C., Raposo M., *Effects of Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship on economic growth: Panel data evidence*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2016, vol. 29(1–2), pp. 27–50, https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255431

Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S., *Sustainable business model innovation: a review*, "Journal of Cleaner Production" 2018, no. 198, pp. 401–416, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618318961 (accessed: 7.06.2020).

Giannarakis G., Litinas N., Theotokas I., *A Delphi study to identify corporate social responsibility indicators: the case of Greek telecommunication sector*, "Journal of Sustainable Development" 2011, vol. 4(2), pp. 16–32, https://www.researchgate.net/publication/51028409_A_Delphi_Study_to_Identify_Corporate_Social_Responsibility_Indicators_The_Case_of_Greek_Telecommunication_Sector (accessed: 7.06.2020).

Hoogendoorn B., Zwan P. van der, Thurik R., *Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk*, "Journal of Business Ethics" 2019, no. 157, pp. 1133–1154, https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3646-8 (accessed: 7.06.2020).

Itri J.N., Ballard D.H., Kantartzis S., Sullivan J.C., Weisman J.A., Durand D.J., Kansagra A.P., *Entrepreneurship in the academic radiology environment*, "Academic Radiology" 2015, vol. 22(1), pp. 14–24, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1076633321400333X?via%3Dihub (accessed: 7.06.2020).

Jayaratne M., Sullivan Mort G., D'Souza C., *Sustainability Entrepreneurship: From Consumer Concern Towards Entrepreneurial Commitment*, "Sustainability" 2019, vol. 11(24), 7076, https://pdfs.semanticscholar.org/5816/fb2ff87f04c5f8d798b3be6b0

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

803199bcfde.pdf?_ga=2.241737345.2059162874.1619158279-998802932.1618837003 (accessed: 7.06.2020).

Konys A., *Green Supplier Selection Criteria: From a Literature Review to a Comprehensive Knowledge Base*, "Sustainability" 2019, vol. 11(15), 4208, https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4208/htm (accessed: 7.06.2020).

Lee C.M.J., Che-Ha N., Alwi S.F.S., *Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises*, "Journal of Business Research" 2021, no. 122, pp. 751–760, https://umexpert.um.edu.my/public_view.php?type=publication&row=MTAyNjY3 (accessed: 7.02.2021).

Lozano R., Carpenter A., Satric V., *Fostering green chemistry through a collaborative business model: A Chemical Leasing case study from Serbia*, "Resources, Conservation and Recycling" 2013, no. 78, pp. 136–144, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344913001559?via%3Dihub (accessed: 7.06.2020).

Ludeke-Freund F., *Sustainable entrepreneurship, innovation and business model: integrative framework and propositions for future research*, "Business Strategy and the Environment" 2019, no. 29, pp. 665–681, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.2396 (accessed: 7.06.2020).

Mena J.A., Hult G.T.M., Ferrell O.C., Zhang Y., *Competent assessments of market-driven, sustainability-centered, and stakeholder-focused approaches to customer-brand relationships and performance*, "Journal of Business Research" 2019, no. 95, pp. 531–543, https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318303576?via%3Dihub (accessed: 7.06.2020).

Patzelt H., Shepherd D.A., *Recognizing opportunities for sustainable development*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, vol. 35(4), pp. 631–652.

Schaltegger S., Wagner M., *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, "Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20(4), pp. 222–237, https://www.build-solutions.org/wp-content/uploads/2019/12/Schaltegger-2010.pdf (accessed: 7.06.2020).

Tura N., Keränen J., Patala S., *The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks*, "Industrial Marketing Management" 2019, no. 77, pp. 221–231.

Uddin M.B., Hassan M.R., Tarique K.M., *Three dimensional aspects of corporate social responsibility*, "Journal of Business and Economics" 2008, vol. 3(1), pp. 199–212.

UNDP, *Report*, 2015.

Van Stel A., Storey D., *Link between firm birth and job creation: is there a Upas Tree effect?*, "Regional Studies" 2015, no. 38, pp. 893–909, https://www.econstor.eu/bitstream/10419/19978/1/2004-33.pdf (accessed: 7.06.2020).

Walker H., Seuring S., Sarkis J., Klassen R., *Sustainable operations management: recent trends and future directions*, "International Journal of Operations & Production Management" 2014, vol. 34(5), https://www.researchgate.net/publication/259707189_Sustainable_operations_management_recent_trends_and_future_directions (accessed: 7.06.2020).

WCED, *Our common future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

Wong P.K., Ho Y.P., Autio E., *Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data*, "Small Business Economics" 2005, vol. 24(3), pp. 335–350, https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11187-005-2000-1.pdf (accessed: 7.06.2020).

York J.G., Ventakaraman S., *The entrepreneur-environment nexus: uncertainty, innovation and allocation*, "Journal of Business Venturing" 2010, no. 25, pp. 449–463, https://www.effectuation.org/wp-content/uploads/2016/06/jbv-2010-nexus-york-venkat-1.pdf (accessed: 7.06.2020).

Zrównoważona przedsiębiorczość i funkcjonowanie MŚP

Streszczenie Niniejszy rozdział wnosi wkład w dyskusję na temat zrównoważonej przedsiębiorczości i funkcjonowania MŚP. Za pomocą argumentów empirycznych i koncepcyjnych odpowiada na pytanie o to, czym jest zrównoważona przedsiębiorczość. Analiza ta oparta jest na przeglądzie aktualnej literatury fachowej związanej z przedsiębiorczością. Ponadto w pracy przyjmuje się założenie, że zrównoważona przedsiębiorczość jest istotnym problemem gospodarczym, ponieważ jej zaniedbanie ma negatywne konsekwencje dla środowiska i społeczeństwa. Dalej analizuje się każdy z filarów zrównoważonej przedsiębiorczości. Praca kończy się oceną wpływu zrównoważonej przedsiębiorczości na działanie MŚP, dowodząc, że zrównoważona przedsiębiorczość poprawia ich wyniki.

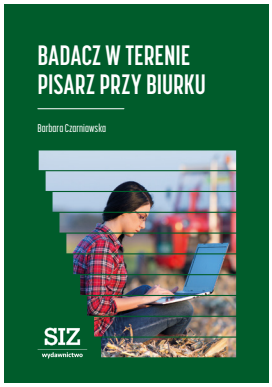
Słowa kluczowe przedsiębiorczość, zrównoważony rozwój, działanie, MŚP, środowisko gospodarcze i społeczne

JEL L21

SIZ wydawnictwo Copyright © by SIZ, 2020

SIZ
wydawnictwo

poleca

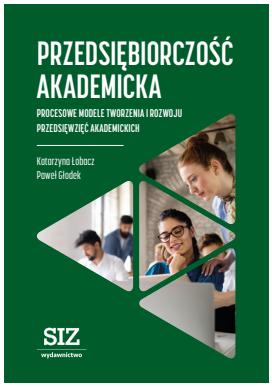


Badacz w terenie
pisarz przy biurku

Barbara Czarniawska

Marketing w budowaniu wizerunku
i konkurencyjności jednostek terytorialnych
na przykładzie regionu łódzkiego

Bogdan Gregor,
Krzysztof Jędrzejewski



Przedsiębiorczość
akademicka

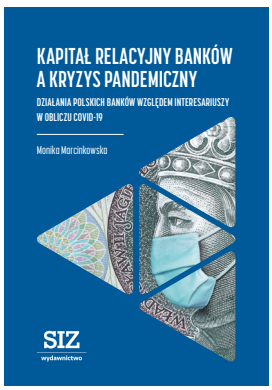
Katarzyna Łobacz,
Paweł Głodek

Przepływy pieniężne
w sprawozdawczości
przedsiębiorstw

Ewa Śnieżek,
Michał Wiatr

Genetyczne i ekonomiczne
determinanty intencji
przedsiębiorczych

Tomasz Bernat



Kapitał relacyjny banków
a kryzys pandemiczny

Monika Marcinkowska

Szukaj na: www.wydawnictwo-siz.pl/katalog

O dużych walorach recenzowanej książki stanowią nie tylko ważność i aktualność podjętej problematyki, lecz również wielopłaszczyznowość i różnorodność analizowanych zagadnień. Podjęta tematyka nie tylko wpisuje się w dyskusję na temat współpracy pomiędzy nauką i biznesem, ale również stanowi wyjście naprzeciw dylematom i problemom decyzyjnym w okresie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19.

dr hab. Anna Barwińska-Małajowicz prof. UR, recenzent

ISBN 978-83-65766-52-6

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

SIZ
wydawnictwo