



**POLITECHNIKA
OPOLSKA**

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

pod redakcją
Katarzyny Mazur-Włodarczyk
Elżbiety Karaś

nr **27**

**Wydział Ekonomii i Zarządzania
Opole, 2020**

Politechnika Opolska

Przegląd Nauk Stosowanych

Nr 27 (2)

ISSN 2353-8899

Przegląd Nauk Stosowanych

Nr 27 (2)

**Kompetencje społeczne i instrumenty marketingowe
jako komponenty budowania zrównoważonego rozwoju
organizacji**

pod redakcją
Katarzyny Mazur-Włodarczyk
Elżbiety Karaś

Opole 2020

Przegląd Nauk Stosowanych Nr 27 (2)

Redakcja: Katarzyna Mazur-Włodarczyk, Elżbieta Karas

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów
All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitet Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący), dr inż. Małgorzata Adamska,
dr hab. Maria Bernat, dr Anna Jasińska-Biliczak,
dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens,
dr hab. Barbara Kryk, dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior,
prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr inż. Katarzyna Mazur-Włodarczyk,
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko, Ph.D.
Prof. (Ukraina), dr hab. Kazimierz Rędziński, dr hab. Brygida Solga,
dr inż. Marzena Szewczuk-Stępień, dr hab. Urszula Szuścik,
doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja),
PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska), dr inż. Katarzyna Widera,
dr hab. inż. Janusz Wielki

Komitet Redakcyjny:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący) dr inż. Małgorzata Adamska,
dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr hab. inż. Janusz Wielki,
dr Agnieszka Janeta (sekretarz)

Recenzenci:

Maria Bernat, Joachim Foltys, Anna Jasińska-Biliczak,
Małgorzata Król, Jolanta Maj, Przemysław Misiurski,
Agnieszka Piasecka-Głuszak, Marek Rembierz, Ludmila Sadovnicova

Copyright by Politechnika Opolska 2020

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2020 r.

ISSN 2353-8899

Spis treści

Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK, Elżbieta KARAŚ SŁOWO WSTĘPNE	7
Jolanta DWERNICKA WPŁYW KOMPETENCJI NA ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM	11
Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK, Jarosław WŁODARCZYK POWIĄZANIE COACHINGU Z KATEGORIAMI KULTURY I KLIMATU.....	23
Judyta SACHAJ DZIAŁANIA MARKETINGOWE ZAMAWIAJĄCYCH NA RZECZ ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH SKIEROWANE DO PODMIOTÓW Z SEKTORA MIKRO- I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW	39
Martyna JELIŃSKA ANALIZA I OCENA MARKETINGU MIX NAPOJÓW NISKOALKOHOLOWYCH WEDŁUG KRYTERIUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	63
Patrycja DZIUK WYNAGRODZENIA JAKO KWANTYFIKOWALNY CZYNNIK DISKRYMINACJI Kobiet NA RYNKU PRACY	83
Wanda MUSIALIK POZIOM INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ STUDENTÓW W DRUGIM SEMESTRZE PRACY ZDALNEJ. WYNIKI SONDAŻU GRUPY NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE	99

SŁOWO WSTĘPNE

Rzeczywistość XXI w. jest niezwykle zmienna i nieprzewidywalna. Uwidacznia się ona nie tylko w codziennym życiu człowieka, ale również w ramach przestrzeni szeroko rozumianych nauk ekonomicznych. Pojawiające się zmiany są wypadkową zarówno procesów globalizacyjnych, rozwijającej się technologii, jak i czynników nieprzewidywalnych, m.in. klęsk żywiołowych i epidemii. Wpływ nieprzewidywanego środowiska, zmiany technologiczne, gospodarcze i społeczne na przestrzeń powiązaną z pracą sprawiają, że coraz bardziej intuicyjnie rozumiane stają się takie pojęcia jak: kompetencje przyszłości, alternatywne formy zatrudnienia, praca zdalna, e-urząd, e-commerce, zarządzanie zmianą, przeciwdziałanie dyskryminacji, czy konieczność zmierzania do zrównoważonego rozwoju.

Bieżący, dwudziesty siódmy numer Przeglądu Nauk Stosowanych, łączy w sobie tematy bezpośrednio powiązane ze zmienną i nieprzewidywalną rzeczywistością – z wyzwaniem XXI w. Ujęte w nim artykuły dotyczą zarówno zagadnień rozwoju kompetencji i technik je wspierających, narzędzi marketingowych wykorzystywanych do promocji i zgodnie z kryteriami zrównoważonego rozwoju, dyskryminacji kobiet na rynku pracy, jak również pracy zdalnej, będącej wynikiem dostosowywania się pracodawców, pracobiorców i konsumentów do warunków panującej pandemii COVID-19.

Pierwszy artykuł, autorstwa **Jolanty Dwernickiej**, podejmuje tematykę rozwoju kompetencji w dobie zmieniającego się otoczenia makroekonomicznego. Przybliży on część projektu „Inspirujące Przywództwo” – projektu rozwojowego przygotowanego we współpracy Politechniki Opolskiej, przedsiębiorstwa „Door” oraz firmy Multiserwis, a związanego z rozwojem kluczowych kompetencji. W tekście podkreślone jest m.in., że zmieniające się otoczenie rynkowe wpływa na przekształcającą się rolę menedżera, która „staje się trudniejsza, niż kiedykolwiek wcześniej”. Artykuł przybliży istotę kompetencji, najważniejsze kompetencje menedżerskie oraz tzw. kompetencje przyszłości, jak również charakterystykę przedsiębiorstwa Multiserwis Sp. z o.o., którego autorka jest pracownikiem.

Tematyka interaktywnego procesu rozwoju kontynuowana jest w tekście autorstwa **Katarzyny Mazur-Włodarczyk** i **Jarosława Włodarczyka** poświęconemu coachingowi oraz jego związkowi z zagadnieniami kultury i klimatu. Autorzy zauważają m.in., że rynek usług coachingowych wydaje się być nieuporządkowany, natomiast *pojęcia kultura coachingu, klimat coachingu, coaching klimatyczny i coaching (między) kulturowy*, choć brzmią podobnie i z całą pewnością powiązane są z metodą rozwoju osobistego, to jednak nie zawsze nawiązują do dokładnie tej samej przestrzeni.

W tekście zwrócono uwagę na mnogość definicji poświęconych nie tylko idei coachingu, ale również definicji kultury oraz rozróżnieniu wymienionych wyżej pojęć.

W przestrzeń zagadnień związanych z marketingiem wprowadza opracowanie **Judyty Sachaj**, która podjęła się oceny działań jednostek finansów publicznych na rzecz budowania pozytywnego wizerunku zamówień publicznych i ich promocji, jak również ich wpływu na zainteresowanie przedsiębiorców udziałem w przetargach. Artykuł przybliżył stan prawny i uczestników postępowań przetargowych, konkurencyjność jednostek sektora finansów publicznych oraz działania promocyjne w obszarze zamówień publicznych. Autorka formułuje również wniosek, że pomimo powszechności rozwiązań online wykorzystywanych w procesie przeprowadzania postępowania o udzielenie zamówień publicznych (m.in. e-urząd, formularze elektroniczne, elektroniczne skrzynki podawcze, e-puap i platformy e-commerce), ilość działań marketingowych i promocyjnych obecnych online nadal jest niewystarczająca.

Wśród opublikowanych artykułów znajduje się jeszcze jedna publikacja poruszająca tematykę zagadnień promocji – marketingu MIX. Jego autorka – **Martyna Jelińska** – zawęziła obszar badań marketingowych do napojów niskoalkoholowych według kryterium zrównoważonego rozwoju. W tekście wyjaśniony został termin *promocja*, przybliżono cele zrównoważonego rozwoju, jego istotę i znaczenie oraz wyniki badań własnych – analizę ekologicznych i społecznych aspektów działalności produkcyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, zlokalizowanych w województwie śląskim. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu podejmują się w prawdzie działań mających na celu zrównoważenie procesów dystrybucyjnych, jednakże nie we wszystkich analizowanych obszarach.

Na grunt zagadnień dyskryminacji na rynku pracy wprowadza kolejna autorka – **Patrycja Dziuk**. Podejmuje się ona zgłębienia tematyki wynagrodzenia jako kwantyfikowanego czynnika dyskryminacji kobiet na rynku pracy. W artykule zwrócono uwagę na fakt, iż nierówność pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest ważnym zagadnieniem natury społeczno-ekonomicznej. W tekście przybliżono pojęcie *dyskryminacja*, ukazano jej typologię, jak również przedstawiono analizę danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego, a dotyczących liczby zatrudnionych kobiet i mężczyzn według wysokości wynagrodzeń oraz wysokości przeciętnych wynagrodzeń kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem grup zawodowych i poziomu wykształcenia.

Numer zamyka problematyka inteligencji emocjonalnej studentów kształcących się w trybie zdalnym, przygotowany przez **Wandę Musialik**. W artykule tym wskazano m.in. na to, iż w trybie nauczania zdalnego studenci zostali odcięci od tradycyjnych czynników kształtujących ich umiejętności emocjo-

nalne. W tekście przybliżono termin inteligencji emocjonalnej oraz specyfikę wykorzystanego w badaniu testu globalnej inteligencji emocjonalnej IDRIabs. Profesor W. Musialik wskazuje na potrzebę wdrożenia u studentów – przyszłej kadry menadżerskiej – technik zmniejszania negatywnych emocji i radzenia sobie ze stresem w trudnych sytuacjach.

*Katarzyna Mazur-Włodarczyk
Elżbieta Karaś*

Jolanta DWERNICKA

WPLYW KOMPETENCJI NA ROZWÓJ PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE BUDOWLANYM*

Streszczenie: Artykuł prezentuje tematykę związaną z rozwojem kompetencji w dobie zmieniającego się otoczenia makroekonomicznego. Przedstawia zasadność rozwoju kompetencji managerskich oraz fundamentu tworzenia projektu rozwojowego „szytego na miarę” – dopasowanego zarówno do organizacji, jak i potrzeb managerów. Projektu, który we współpracy z Politechniką Opolską i firmą „Door” zaoferował managerom możliwość zdobycia niezbędnej wiedzy, rozwoju kluczowych kompetencji, a tym samym perspektywę ukończenia studiów podyplomowych na kierunku Przywództwo i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Artykuł opisuje jak przedsiębiorstwo Multiserwis buduje strategie rozwojowe w oparciu o ludzi i ich kompetencje. Jak duże znaczenie ma poziom wiedzy, umiejętności pracowników, który jest uzależniony od wielu czynników, m.in. predyspozycji człowieka, które powodują, że w pewnych dziedzinach sprawdza się on lepiej niż w innych, ale również uzależniony jest od warunków rozwojowych, które pozwalają „wzrastać” managerom w Multiserwis.

THE IMPACT OF COMPETENCIES ON STAFF DEVELOPMENT IN A CONSTRUCTION COMPANY

Summary: The article presents topics related to competence development in the era of changing macroeconomic environment. The article presents the rationale for the development of managerial competencies and the foundation for the creation of a "tailor-made" development project – tailored to both the organization and managers' needs. The project, which in cooperation with Opole University of Technology and the company "Door" offered managers the opportunity to gain the necessary knowledge, develop key competencies and thus the prospect of completing post-graduate studies in Leadership and Human Resource Management. The article describes how Multiserwis builds development strategies based on people and their competences. How important is the level of knowledge and skills of employees, which depends on many factors, e.g. human predispositions, which make a person perform better in some areas than in others, but also depends on developmental conditions, which allow managers to "grow" in Multiserwis.

Słowa kluczowe: kompetencje, pracownik, rozwój osobisty, rozwój zawodowy, umiejętności

Keywords: competences, employee, personal development, professional development, skills

* Artykuł bazuje na pracy dyplomowej: Dwernicka J., *Wpływ kompetencji na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie budowlanym na przykładzie przedsiębiorstwa Multiserwis*, napisanej pod kierunkiem dr inż. K. Mazur-Włodarczyk. Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania, 25.06.2021.

1. WSTĘP

Wraz ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym zmienia się rola menedżera, która staje się trudniejsza, niż kiedykolwiek wcześniej. Wymogi, które stawia się kadrze zarządzającej nie są łatwe do spełnienia, dlatego rozwój kompetencji miękkich, kierowniczych i osobistych, to fundament, na którym każdy przywódca powinien budować swoją karierę.

Artykuł opisuje najważniejsze kompetencje managerskie oraz kompetencje przyszłości, które można kształtować w pracy poprzez uczestnictwo w projektach rozwojowych takich jak „Inspirujące Przywództwo” oferowane przez największego pracodawcę na Opolszczyźnie – przedsiębiorstwo Multi-serwis.

Obecnie podstawą sukcesu takiej organizacji jak Multi-serwis jest inwestowanie w rozwój zawodowy menedżerów oraz pozyskiwanie pracowników kompetentnych o wysokich kwalifikacjach zawodowych, kreatywnych, mobilnych i przedsiębiorczych. Pracownicy o wysokim potencjale (talentach) są zdolni podnosić wartość nowoczesnej organizacji opartej na intelektualnych aktywach. Ludzie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej. To na nich budowana jest siła i sukces firmy. Mają oni zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia oraz w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa. Utalentowany pracownik oraz jego kompetencje stają się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym argumentem w grze rynkowej.

2. ISTOTA KOMPETENCJI I ICH RODZAJE

Pojęcie kompetencji zostało po raz pierwszy użyte przez amerykańskiego psychologa społecznego Davida McClellanda na przełomie lat 60. i 70. XX wieku. Rozumienie znaczenia tego słowa nie pokrywało się jednak z obecną definicją, która funkcjonuje od 1982 roku i została opisana przez Richarda Boyatzisa jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” [Armstrong 2002, 249–242]. Na kompetencje składają się [Sajkiewicz 2002, 900–909]:

- uzdolnienia, które oznaczają wrodzone predyspozycje, odzwierciedlające potencjał rozwoju danej osoby,
- umiejętności jako zdolność przełożenia swojej wiedzy na konkretne działania; zbiór tego, co osoba faktycznie potrafi,
- wiedza ogólna, teoretyczna, specjalistyczna; jest to zbiór nauczonego tematu w ramach szkoły, studiów, samokształcenia. Z wiedzą związane są kwalifikacje, które są formalnym jej potwierdzeniem w formie świadectw, dyplomów i certyfikatów,

- kondycja fizyczna, określająca fizyczne wymogi związane z pracą na określonym stanowisku,
- styl pracy, określający sposób realizacji zadań (styl kierowniczy i pracowniczy),
- osobowość, jako cechy charakteru danej osoby,
- zasady i wartości, jako zbiór przekonań, które wpływają na zachowanie i postępowanie,
- zainteresowania, indywidualne upodobania, które mają znaczenie w kwestii nie tylko życiowych wyborów, ale i decyzji zawodowych.

Kompetencje rozumie się więc jako zbiór wiedzy, umiejętności i wszystkich cech, które pozwalają efektywnie wykonywać powierzone zadania w sytuacjach zawodowych oraz osiągać cele na danym stanowisku. Umiejętności natomiast nabywa się w trakcie rozwoju, ucząc się i poznając nowe rzeczy. Są one względnie niezależne od emocji czy przekonań, choć są mocno związane z talentem i predyspozycjami do konkretnych rzeczy. Można powiedzieć, że każdy człowiek, wydatkując określoną ilość energii i czasu na naukę, może zdobyć określone umiejętności, choć nie każdy będzie te umiejętności miał rozwinięte na tym samym poziomie. Umiejętność jest więc czymś, czego się można nauczyć [Smid 2012, 232].

Kompetencje są cechami związanymi ze sposobem myślenia, tworzenia relacji oraz działaniem w określony sposób, które wpływają na funkcjonowanie człowieka w jego życiu zawodowym. Na kompetencje ma wpływ motywacja, przekonania, doświadczenie i zdolności, a także emocjonalność. W drodze rozwoju i treningu można wpływać na kompetencje, udoskonalać je, są więc czymś, co można rozwijać.

W ciągu ostatnich kilku lat można zaobserwować zmieniającą się rolę zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz pożądanych kompetencji na rynku pracy. Do tych tradycyjnych funkcji ZZL dodano kilka nowych, jak: delegowanie uprawnień, umiejętność inspirowania otoczenia, tworzenie przyjaznego środowiska pracy i zarządzanie informacjami [Buhler 2002]. Zmiany te wskazują, iż zarządzanie w dzisiejszym świecie biznesu wymaga wiedzy o psychologicznych mechanizmach funkcjonowania człowieka w organizacji, przyczynach ich zaburzeń oraz umiejętności inicjowania zmian zarówno na poziomie jednostki, jak też i grupy.

Jako pracownik Działu Rozwoju Personalnego regularnie rekrutujący pracowników do Multiserwis oraz przeglądając oferty pracy dostępne na rynku, autorka dostrzega, iż każde profesjonalnie sformułowane ogłoszenie o pracę zawiera wśród wymogów wobec idealnego kandydata szereg pożądanych cech osobowości oraz różnorodnych umiejętności interpersonalnych. Miękkie kompetencje są zgłaszane jako pożądane kwalifikacje nie tylko dla kandydatów na stanowiska związanych z zarządzaniem, konsultingiem czy

sprzedają, ale także stanowiska dla inżynierów, behapowców, a nawet księgowych i audytorów czy wdrożeniowców. Wskazuje to na to, że miękkie umiejętności należą do tzw. kompetencji przenośnych, które są nieodzowne dla skutecznego funkcjonowania w wielu różnorodnych rolach zawodowych, i które zarazem znakomicie ułatwiają przekwalifikowanie się, zmianę pracy i zaadaptowanie się do nowej profesji oraz nowych obowiązków i zadań zawodowych. Można więc pokusić się o powiązanie sprawnego funkcjonowania jednostki w rolach zawodowych z posiadanym poziomem kompetencji miękkich [Dyjecińska, Smółka].

W literaturze przedmiotu spotyka się pojęcia kompetencji miękkich, rozumianych jako umiejętności osobiste, społeczne, interpersonalne, komunikacyjne [Adler, Rosenfeld, Proctor 2006, 12]. Kompetencja to skuteczność w działaniu, rozpatrywana zarówno w aspekcie jakościowym, jak i wynikowym [Fastnacht 2006, 109–114]. Różne ujęcia definicyjne prowadzą do wyróżnienia kompetencji behawioralnych i kompetencji twardych. Kompetencje behawioralne skupiają się na sposobie zachowania się; to inaczej potencjał danej osoby, jej zasoby i możliwości generowania zachowań uważanych za niezbędne i adekwatne np. w pełnieniu określonej roli zawodowej. Ocenienie kompetencji danej osoby wymaga obserwacji jej działań w różnym kontekście sytuacyjnym. Kompetencje behawioralne rozpatrywane są także jako potencjał, który można rozwijać i doskonalić oraz nabywać kolejne nowe kompetencje [Kubicka-Daab 2001, 34]. Kompetencje twarde natomiast odnoszą się do progowych wymagań dotyczących określonego stanowiska. Można więc szybko ocenić, czy konkretna osoba posiada takie kompetencje czy nie i w związku z tym czy może zajmować określone stanowisko [Armstrong 2000, 21].

Osoba kompetentna posiada określony zestaw cech osobniczych, które dają możliwość generowania pożądanych i skutecznych zachowań, a potencjał jej sprzyja motywowaniu się i osiągnięciu celów. Kompetencje miękkie to kompetencje osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych kompetencji oraz odpornością na stres. Stąd są one najbardziej pożądanymi kompetencjami na rynku pracy. Kompetencje miękkie (społeczne) wiążące się z umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz skutecznym zarządzaniem innymi osobami, w tym zarządzaniem zespołem, motywowaniem i rozwijaniem potencjału podwładnych. Model miękkich kompetencji tworzą zachowania w sytuacjach zadaniowych, doświadczenia, wiedza na temat komunikacji i technik komunikacyjnych, praktyczne zdolności stosowania technik i monitorowania własnych zachowań.

3. KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Myśląc o zawodach przyszłości i nowych kompetencjach nie sposób nie zauważyć automatyzacji i robotyzacji, która temu towarzyszy. Jeszcze 15 lat temu nikt nie przypuszczał, że będzie pracował jako social media manager, projektował aplikacje do bankowości mobilnej, a dzieci na pytanie, kim chcą zostać w przyszłości, będą odpowiadać: youtuberem.

Automatyzacja zarówno stanowisk pracy, jak i codziennych czynności staje się jednak faktem: kasy samoobsługowe, roboty odkurzające nasze mieszkania czy chatboty wspomagające zakupy w sklepach online to tylko kilka przykładów. Analitycy trendów i futurologowie wypowiadający się na temat zawodów przyszłości najczęściej są zgodni co do tego, że największemu zautomatyzowaniu podlegać będą zwłaszcza prace fizyczne, powtarzalne i schematyczne, a także te polegające na zbieraniu i przetwarzaniu danych. Większe szanse na utrzymanie się na rynku pracy mają natomiast zawody kreatywne, wymagające wytwarzania rozwiązań i nieszablonowego myślenia.

Główne zmiany, jakie już teraz obserwuje się na rynku pracy, to odejście od stabilnej, linearnej kariery zawodowej w jednej dziedzinie na rzecz realizowania wielu zróżnicowanych projektów. Tę wielozadaniowość oddaje również zyskująca na popularności kultura slashies, czyli osób, które równocześnie wykonują kilka zawodów (nazwa pochodzi od angielskiego słowa i znaku slash „/”). Już dziś nie dziwi nikogo, że zawodowo można być grafikiem/copywriterem/fotografem/programistą. Życie zawodowe będzie swoim portfolio mikrokariery, ważną stanie się umiejętność samodzielnego i kreatywnego kształtowania swojej kariery zawodowej i łączenie umiejętności i wiedzy z różnych dziedzin. To kompetencje przyszłości, które zaczynają odgrywać coraz większą rolę. Już dziś można robiąc przegląd ofert pracy znaleźć kilka ciekawych stanowisk z niezwykłymi kompetencjami, m.in. [pracuj.pl]:

- Personal Digital Curator (osobisty kurator cyfrowy) – specjalista, który pomoże zadbać o wizerunek i komunikowanie w sieci swojego życia prywatnego i zawodowego;
- Garbage Designer (projektant śmieci) – osoba, która będzie zajmowała się znajdowaniem nowych zastosowań dla użytych już materiałów lub przeprojektowywała firmy pod kątem łatwiejszego przetwarzania ich produktów przez innych;
- Simplicity Designer (ekspert ds. uproszczeń) – konsultant, który będzie pomagać firmom upraszczać ich funkcjonowanie w wymiarze ludzkim i proceduralnym;
- Nostalgist (nostalgista) – zawód przyszłości będący odpowiedzią na wyzwania związane ze starzeniem się społeczeństw; to połączenie projek-

- tanta wewnątrz z opiekunem osób starszych. Nostalgista pomoże stworzyć wystrój domu czy mieszkania na wzór wybranej dekady z przeszłości;
- AI-Assisted Healthcare Technician (technik opieki zdrowotnej wykorzystujący sztuczną inteligencję) – czyli inaczej pielęgniarz XXI wieku; osoba, która w cięższych przypadkach zapewni zdalną diagnostykę i opiekę medyczną wspomaganą sztuczną inteligencją.

Zamiłowanie do technologii i wykształcenie w tym obszarze powinny odplącić się z nawiązką, jednak nie jest to jedyna słuszna droga rozwoju pracownika z kompetencjami przyszłości. W końcu ten zdigitalizowany świat ktoś będzie musiał przystosować do potrzeb ludzi. Na horyzoncie coraz wyraźniej widać też zapotrzebowanie na specjalistów rozumiejących wpływ człowieka na zmiany klimatyczne. Inne branże przyszłości to np. ochrona zdrowia (fizycznego i psychicznego, w tym również profilaktyka), transport i logistyka czy marketing cyfrowy. Jedno jest pewne: kreatywność, elastyczność i otwartość na zmiany to zdecydowanie kompetencje, które ułatwią odnalezienie się w nowej rzeczywistości, a zatem w te kompetencje miękkie warto inwestować pod kontem zawodów przyszłości [Pracuj.pl, 4].

Nowe zadania w pracy stymulują popyt na nowe umiejętności i kompetencje, natomiast wyłaniające się braki w zakresie posiadanych kompetencji, zarówno w przypadku poszczególnych pracowników, jak i wśród kierownictwa firm, mogą w znacznym stopniu utrudnić zarządzanie zmianą w organizacji. Nauka więc będzie miała charakter ustawiczny i towarzyszyć będzie przez całe życie. Poniżej przedstawiono dziewięć wyróżniających się kompetencji przyszłości, które będą stanowić „must have” na przestrzeni najbliższych kilku lat [pracuj.pl, 4]:

1. Przywództwo rozumiane jako nowy model kompetencji liderkich, zakładający nie tylko podążanie za trendami panującymi na rynku, lecz również przewidywanie ich pod kątem najlepszego kierunku rozwoju dla swojej organizacji.
2. Kompetencje cyfrowe jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw, wiążących się z gotowością do korzystania z różnych produktów i usług cyfrowych oraz medialnych.
3. Współpraca międzykulturowa i międzypokoleniowa rozumiana jako umiejętność efektywnej komunikacji i realizowania zadań pomimo różnorodności w zespole, a także zdolność czerpania z jego potencjału, przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb klientów i partnerów biznesowych.
4. Kompetencje społeczne to szereg umiejętności, u których podstaw leży inteligencja społeczna np. zdolność do komunikowania się w prosty i bezpośredni sposób, a także wchodzenia w relacje międzyludzkie oraz kompetencje miękkie, takie jak: komunikatywność, umiejętność pracy w grupie.

5. Umiejętność wyróżniania to postawa (reprezentowana przez zarząd, liderów i członków zespołu) nakierowana nie tylko na dążenia do zwiększenia przychodów i wypracowania zysku, lecz również na wyprzedzanie trendów i proponowanie klientom innowacyjnych rozwiązań, zapewniając tym samym firmie przewagę konkurencyjną, zaś potencjalnym pracownikom – atrakcyjnych i elastycznych warunków współpracy oraz możliwości rozwoju.
6. Rezyliencja, czyli odporność psychiczna, która w dużym stopniu determinuje na ile skutecznie pracownik, zespół czy lider radzą sobie z wyzwaniami, czynnikami stresogennymi czy presją oraz w jakim stopniu okoliczności zewnętrzne wpływają na ich wydajność zawodową.
7. Negocjacje rozumiane jako zdolność prowadzenia rozmów z klientem czy współpracownikiem w taki sposób, aby wypracować rozwiązania typu win-win. Szczególnie ważne w dobie IV rewolucji przemysłowej oraz filozofii agile (zwinnej i elastycznej), kiedy to wraz z wzrostem wydajności wzrosła również liczba możliwych zmiennych oraz nieprzewidywalność, spowodowana wejściem maszyn na rynek pracy.
8. Twórcze myślenie to między innymi kreatywne podejście do rozwiązywania problemów w biznesie, jak i zdolność do nieszablonowego przedstawiania zagadnień oraz proponowania innowacyjnych i wychodzących poza schemat pomysłów.
9. Wiedza jako kompetencja, powinna być na bieżąco aktualizowana. Warunkiem jej użyteczności w praktyce jest bowiem aktualność. Konieczność posiadania odpowiedniej, twardej, obiektywnej wiedzy nie budzi wątpliwości. Trzeba mieć jednak świadomość egzystencji w świecie niezwykle dynamicznych zmian, w świecie tak zwanego Przemysłu 4.0. Rozpoczęła się IV rewolucja przemysłowa, która charakteryzuje się stosowaniem systemów cyber-fizycznych. To wiek zanikania barier na płaszczyźnie człowiek – maszyny. Wirtualizacja świata, w tym i przemysł, zmusza do zmiany podejścia w kwestii kompetencji pracowników realizujących procesy biznesowe.

Należy na bieżąco uaktualniać kompetencje twarde i miękkie związane z zasobem informacji posiadanych w ramach danej dziedziny, ale również dbać o rozwijanie kompetencji miękkich, społecznych, osobistych i interpersonalnych.

4. MULTISERWIS – PRZEDSIĘBIORSTWO BUDOWLANE, KTÓRE BUDUJE RÓWNIEŻ KOMPETENCJE MANAGERSKIE

Przedsiębiorstwo Multiserwis Sp. z o.o. jest Spółką należącą do międzynarodowego koncernu Bilfinger SE, która realizuje projekty na całym świecie.

Działła w branży izolacyjnej, rusztowaniowej, usług montażowych w budownictwie oraz w branży mechanicznej. To największy pracodawca na Opolszczyźnie, który zatrudnia ponad 3700 pracowników i prowadzi projekty w 14 krajach w Europie. Multiserwis to Firma z 30-letnim doświadczeniem na rynku pracy, dlatego jest przedsiębiorstwem przyjaznym pracownikom oferującym pracę w zawodach, które dają perspektywę długoletniego zatrudnienia.

Aby świadczyć usługi na rynku polskim i zagranicznym na najwyższym poziomie Multiserwis ceni kapitał, bez którego przedsiębiorstwo nie może istnieć i odnosić sukcesów, takim kapitałem jest kapitał ludzki. Dlatego też Firma inwestuje w swoich pracowników zapewniając im możliwość rozwoju zawodowego poprzez udział m.in. w szkoleniach, kursach, warsztatach, podnoszących kwalifikacje oraz oferując przejrzyste ścieżki kariery. Wszyscy pracownicy organizacji są wspierani i zachęceni do dalszej edukacji zarówno poprzez Zarząd Spółki jak i swoich przełożonych wyznając zasadę, że „uczymy się przez całe życie”.

Realizując kontrakty w wielu państwach świata, Spółka mocno stawia na znajomość języków obcych i wykwalifikowaną kadrę pracowników. W ramach wsparcia realizacji powyższych celów, w organizacji funkcjonuje Dział Rozwoju Personalnego, który zajmuje się tematyką poszerzania kompetencji pracowników, dba o ich motywację oraz systematyczne podnoszenie wiedzy i umiejętności. Głównym zadaniem tego działu jest również rekrutacja pracowników o określonym profilu kompetencyjnym, umiejętnościach oraz kwalifikacjach.

Strategia rozwoju pracowników przedsiębiorstwa Multiserwis obejmuje:

- politykę szkoleniową i system szkoleń;
- ścieżki kariery dla pracowników;
- coroczną oceną pracowników administracyjnych i kadry kierowniczej powiązaną z systemem premiowym;
- praktyki zagraniczne;
- talent management.

Przedsiębiorstwo Multiserwis zatrudnia ponad 3700 osób z czego ok. 300 pracowników stanowią pracownicy administracyjni, którzy mają bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie całej firmy. Temat podnoszenia kwalifikacji, a tym samym zdobywania niezbędnych kompetencji, jest bardzo istotny i dynamiczny. W przedsiębiorstwie funkcjonuje polityka szkoleniowa, która wyznacza główne kierunki i cele rozwoju kadry managerskiej Multiserwis. Jest ona tworzona na okres 3 lat i ma na celu zapewnienie rozwoju zawodowego pracowników, w tym dostosowanie posiadanej wiedzy i kluczowych kompetencji do zmieniających się regulacji prawnych, otoczenia makroekonomicznego oraz wymagań rynku pracy. Uwieńczeniem tych

działań jest corocznie tworzony program/harmonogram szkoleń po zakończeniu procesu oceny pracowniczej.

Z myślą o rozwoju kadry managerskiej powstał innowacyjny projekt pod nazwą „Inspirujące Przywództwo”, którego inicjatorem był Marian Siwon, ówczesny Prezes Multiserwis. Projekt ten miał swoją inaugurację wiosną 2019 roku, choć tak naprawdę pomysł zrodził się latem 2018 roku. Pierwotna idea zakładała kształcenie wskazanych do tego programu kierowników kontraktów oraz pracowników zaplanowanych do awansu to około 47 managerów średniego szczebla. Jednak po dokonaniu głębszej analizy kwalifikacji pracowniczych, zbadaniu luk kompetencyjnych wynikających nie tylko z oceny pracowniczej, ale również z obserwacji, oraz po zbadaniu poziomu wykształcenia managerów, zdecydowano o dwóch formach rozwojowych: cyklu szkoleń warsztatowych oraz studiach podyplomowych na Politechnice Opolskiej pt. „Przywództwo i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

„Inspirujące Przywództwo” to „szyty na miarę” cykl szkoleń managerskich, który został stworzony na bazie ściśle zdefiniowanych potrzeb managerskich, rozwoju kompetencji miękkich, które mają na celu wykreowanie w uczestnikach cech dobrego lidera zgodnie z przyjętą kulturą organizacyjną Multiserwis. Innowacyjnym rozwiązaniem w realizacji tego projektu talentowego jest koncepcja połączenia współpracy uczelni, firmy szkoleniowej z potrzebami Multiserwis w obszarze kształtowania „inspirujących przywódców”. Synergia potrzeb rozwojowych biznesu z uczelnią poszerzona została o praktyczny wymiar potencjału firmy szkoleniowej. Dzięki temu stworzono uczestnikom dwie możliwości realizacji nauki: profesjonalnego warsztatu szkoleniowego i dedykowanych studiów podyplomowych. Dział Rozwoju Personalnego zadbał o to, aby każdy uczestnik projektu, niezależnie od wybranej ścieżki kształcenia, zdobył tę samą wiedzę i umiejętności. Trenerzy realizowali program akademicki i warsztatowy, dając te same narzędzia i sposoby działania managerom. Korzyści z takiego rozwiązania były i są odczuwalne dla wszystkich: Politechnika Opolska otrzymuje praktyczne przykłady potwierdzające teorie, trenerzy mają możliwość poszerzenia swojego doświadczenia o pracę akademicką, a managerowie otrzymują praktyczną i teoretyczną wiedzę, która pomoże im w byciu dobrym liderem. Do głównych celów projektu należy:

- budowanie świadomego przywództwa oraz tworzenie efektywnych zespołów zdolnych do realizacji celów przedsiębiorstwa,
- umiejętność współtworzenia i dostrzegania strategicznego kierunku rozwoju Firmy,
- tworzenie relacji opartych na wartościach kultury organizacyjnej między kierownictwem a pracownikami,

- rozwój kompetencji miękkich, umiejętności przywódczych/liderskich, aby efektywniej osiągać założone cele biznesowe,
- opracowanie spójnego kierunku zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez motywowanie, prawidłowe komunikowanie się oraz wykorzystaniu potencjału pracowników [Multiserwis 2020, 10].

Dużą zmianą w realizacji szkolenia okazało się przeniesienie do wirtualnej rzeczywistości po zakończeniu I semestru nauki zarówno dla prowadzących jak i uczestników. Powodem tej zmiany stała się pandemia oraz obostrzenia z niej wynikające. Preferowana bezpośrednia forma nauki okazała się niemożliwa, co wpłynęło na jakość szkolenia/wykładów i ich odbiór. Pojawiły się „przeszkadzacze” takie jak kłopoty z połączeniem (wizją, fonią), problemy z ulokowaniem się w odpowiednim miejscu w domu czy biurze, aby skupić się nad przebiegiem szkolenia. Jednak z każdym tygodniem nauki przez managerów, warunki organizacyjne były coraz bardziej opanowane i uczestnicy mogli w pełni korzystać z przekazywanej im wiedzy.

Prowadzący szkolenie zauważył bardzo duże zaangażowanie w sprawy firmowe managerów, ich chęć zdobywania i pogłębiania wiedzy, aby lepiej rozumieć mechanizmy biznesowe. Świadomość grupy, braków i ograniczeń kompetencyjnych napędzała ich do samokształcenia oraz rozwoju osobistego. Byli żywo zainteresowani poznawaniem nowych stylów zarządzania i kierowania ludźmi, chętnie wymieniali się wiedzą i doświadczeniem, które zdobyli na projektach. Omawiane zagadnienia chętnie przekładali na przykłady z życia, otwarci na weryfikację i próby wdrożenia. Managerowie starali się zrozumieć potrzebę „ludzkiego” zarządzania oraz potrzebę motywowania podległego personelu. Przyswajali wiedzę z „otwartą głową”, zadawali pytania, szukali rozwiązań a podczas pracy warsztatowej aktywnie uczestniczyli i wczuwali się w rolę. Zauważono zmiany w efektywnym komunikowaniu się pomiędzy managerami, ich wypowiedzi były spójne i przemyślane. Podczas pracy warsztatowej zauważali swoje błędy i szybko je korygowali. Wzajemnie się motywowali, aby jak najlepiej wykonać zadania, zależało im, aby dobrze zostać odebrany i oceniony, wyczuwało się zdrową rywalizację podczas realizacji zadań.

Z korzyścią dla organizacji jak i managerów, okazało się wnikliwe zaangażowanie sprawami wewnętrznymi Multiserwis, poszukiwaniem wiedzy o zachodzących procesach, procedurach i zarządzeniach wewnętrznych. Wynikające z potrzeby pisania prac dyplomowych opartych na przykładzie Multiserwis, a tym samym poszukiwania materiałów, treści merytorycznych, które posłużyły przy opracowaniu tematów prac dyplomowych wybranych przez studentów. Zainspirowani managerowie z zaangażowaniem przepro-

wadzali ankiety wśród pracowników spółki, służące jako materiał badawczy do pracy. Pozyskane informacje stanowią dla Multiserwis źródło wiedzy a zaproponowane rekomendacje jako propozycje zmian w organizacji. Taka formuła edukacji niesie ze sobą wiele korzyści zarówno dla pracodawcy, który jest fundatorem „Inspirującego Przywództwa”, jak i managerów uczestniczących w projekcie. Obie strony mają szansę zaproponować nowe, innowacyjne rozwiązania, z których przedsiębiorstwo może skorzystać, ale także szansą managerów na kolejny krok w swojej ścieżce kariery poprzez awans, zmianę stanowiska czy udział w projekcie o szczególnym znaczeniu dla firmy.

5. PODSUMOWANIE

Kierowanie ludźmi jest bardzo ważnym obszarem we współczesnych organizacjach takich jak Multiserwis, które funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu. Osiąganie sukcesu jest w zarządzaniu jest najważniejszym celem podejmowanych wysiłków i starań będących rezultatem pracy prowadzącej do wzrostu efektywności firmy oraz sposobu zarządzania w niej zasobami ludzkimi. Jedną z ważniejszych miar potencjału wnoszonego do przedsiębiorstwa Multiserwis przez ludzi jest inicjatywa, zaangażowanie, kreatywność, umiejętność współdziałania w zespole oraz wprowadzania zmian. Jednak aby uwolnić możliwości tkwiące w potencjale ludzkim, przyszłość potrzebuje nowego dynamicznego przywództwa.

Z taką myślą tworzono projekt „Inspirujące Przywództwo”, które pod patronatem Politechniki Opolskiej oraz firmy szkoleniowej „Door”, zostało utworzone pod kierunkiem „Przywództwo i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Kompetencje przywódcze są bardzo ważne zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i organizacji. Określają styl przywódczy, w związku z tym mają duży wpływ na kulturę i efektywność organizacji. W Multiserwis kulturę organizacyjną tworzą właśnie takie wartości jak: współpraca, spójność działań, szacunek, wizerunek oraz zaufanie. W oparciu o te fundamenty powstają projekty rozwojowe, których zadaniem jest kształtowanie kadry managerskiej o określonym profilu kompetencyjnym. Dzięki utworzeniu indywidualnego programu nauczania dopasowanemu do specyfiki Multiserwis oraz poziomu managerów mamy pewność, że przekazywana wiedza odpowiada na potrzebę szkoleniową managera oraz uzupełni ona zdiagnozowaną lukę kompetencyjną podczas oceny rocznej.

Stosowany z powodzeniem model D. Kirkpatricka przez DRP (Dział Rozwoju Personalnego) do oceny efektywności szkoleniowej tego projektu od samego początku wskazywał właściwy kierunek działania. Pozytywny poziom reakcji managerów w pierwszej fazie szkolenia oraz kolejnych (chęć nauki, entuzjazm i ciekawość) poprzez etap nauczania i zachowania wskazywał na duże zaangażowanie oraz aktywny udział managerów.

Aktualnie badanie wyników efektywności szkolenia koncentruje się na monitoringu pracy managera poprzez jego obserwację przez przełożonego, analizę wyników ilościowych i jakościowych pracy oraz porównanie ich z wynikami sprzed szkolenia. Ocena roczna to moment, w którym dokonuje się podsumowania działań rozwojowych pracowników oraz wyznaczenia dalszego kierunku kariery zawodowej.

Współczesny biznes wymaga od managerów skutecznego działania i osiągania coraz lepszych wyników. Aby temu podołać, trzeba dobrze rozumieć zarówno cele, które stawia organizacja jak i czuć potrzebę podążania za nią. Świadomość biznesowa przedsiębiorstwa jest bardzo ważną i pożądaną cechą pracowników w świecie biznesu. Dlatego też, aby organizacja taka jak Multiserwis mogła się rozwijać wraz z nią rozwijani są managerowie, którzy mają szeroką perspektywę i potrafią pracować, koncentrując się na zadaniach i wynikach firmy wykorzystując swoje kluczowe kompetencje.

Dzięki tej świadomości możliwa jest realizacja tak kompleksowych projektów zarówno pod kontem czasowym (III semestr), jak i jakościowym. Już wkrótce Dział Rozwoju Personalnego w porozumieniu z Zarządem Multiserwis rozpocznie realizację kolejnego projektu szkoleniowego dla niższej kadry zarządzającej pod nazwą „Akademia Rozwoju Multiserwis”. To kolejny krok w realizacji strategii rozwojowej firmy.

Literatura

- [1] ADLER R.B., ROSENFELD L.B., PROCTOR R.F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Rebis, Poznań: 2006.
- [2] ARMSTRONG M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] BUHLER P.: Zarządzanie, Alpha Onepress, Helios, Gliwice 2002.
- [4] DYJECIŃSKA D., SMÓŁKA P.: Miękkie kompetencje, 2021.
- [5] FASTNACHT D.: Miękkie kompetencje w zarządzaniu, Zeszyty Naukowe, Katowice 2006.
- [6] KUBICKA-DAAB J.: Człowiek z właściwościami. Zastosowanie modeli kompetencyjnych zarządzaniu zasobami ludzkimi, Personel, 2021.
- [7] Multiserwis, Zarządzanie kompetencjami. Procedura wewnętrzna, 2020.
- [8] Pracuj.pl, Zawody przyszłości, jak będziemy pracować po 2030 roku?, <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/zawody-ktore-powstana-do-2030-roku/> [dostęp 20.12.2020]
- [9] SAJKIEWICZ A. (2002). Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Warszawa: Poltext.
- [10] SMID W.: Boss leksykon, Dr Lex, Kraków: 2012.

mgr **Jolanta Dwernicka**
Multiserwis sp. z o.o
Prudnicka 40, Krapkowice.
jolanta.dwernicka@bilfinger.com

Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK
Jarosław WŁODARCZYK

POWIĄZANIE COACHINGU Z KATEGORIAMI KULTURY I KLIMATU

Streszczenie: Coaching określany bywa jako zależny od stworzonego klimatu, wypracowanej kultury, czy też będący pod silnym wpływem kulturowym, rozpatrywany zarówno w kontekście kultury coacha i osoby coachingowanej, jak i kultury, w której osoby te mieszkają i pracują. Artykuł poświęcony jest tematyce coachingu w powiązaniu z zagadnieniami kultury i klimatu. Obraną metodą badawczą było desk research. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji i usystematyzowanie pojęć: *kultura coachingu*, *klimat coachingu*, *coaching klimatyczny* i *coaching (między)kulturowy*. Głównym wnioskiem z badań dotyczy spostrzeżeń, że klimat coachingowy jest klimatem organizacyjnym wspierającym coaching, natomiast kategoria klimatu może wiązać się z dwoma całkowicie odmiennymi kategoriami – klimatem organizacyjnym bądź nawiązującym do zjawisk naturalnych.

LINKING COACHING WITH CULTURE AND CLIMATE CATEGORIES

Summary: Coaching is sometimes defined as dependent on the created climate, developed culture, or as under a strong cultural influence, considered both in the context of the culture of the coach and the coached person and the culture in which these people live and work. The article is devoted to coaching in connection with the issues of culture and climate (both the organizational climate and natural phenomena). Desk research was the chosen research method. The text aims to present the concepts and systematize the notions: coaching culture, coaching climate, climate coaching, and (inter)cultural coaching. The main conclusion concerns the observations that the coaching climate is an organizational climate that supports coaching. Climate may be associated with two completely different categories – organizational climate or natural phenomena.

Słowa kluczowe: coaching, kultura, kultura coachingowa, coaching międzykulturowy, klimat coachingowy, kultura gospodarcza

Keywords: coaching, culture, coaching culture, intercultural coaching, coaching climate, economic culture

1. WSTĘP

Kultura jest pojęciem wieloznacznym. Może być rozumiana zarówno jako koncept, jak i cel, do którego się dąży. Definicje określające kulturę potrafią bardzo różnić się od siebie, tak jak i ich autorzy reprezentujący różne sposoby postrzegania świata, różne dziedziny i dyscypliny nauki, analizujący różne jej aspekty [Mazur-Włodarczyk 2021b]. Zainteresowanie tematyką kultury i klimatu w powiązaniu z coachingiem pojawiło się u autorów podczas zgłębiania tematyki kultury gospodarczej, która jest pojęciem najszerszym spośród takich pojęć jak kultura: biznesu, przedsiębiorczości, przemys-

słowa, kierowania, zarządzania, gospodarowania, przedsiębiorstwa, firmy, organizacji i kultura organizacyjna [Mazur-Włodarczyk 2021a: 17] i która stanowi nieuświadomiany bodziec podejmowania decyzji o podłożu ekonomicznym [Kozera 2007], swoiste zaprogramowanie umysłu [Hofstede 2000: 38–41]. Coaching, podobnie jak i każda międzyludzka interakcja, zależy od otoczenia w jakim ma miejsce. Określany bywa jako zależny od stworzonego klimatu, czy też będący pod silnym wpływem kultury. Rozpatrywanej zarówno w kontekście kultury coacha i osoby coachingowanej (coachee), jak i kultury, w której osoby te przebywają, żyją i świadczą pracę. Coaching wiąże się zarówno z zagadnieniami nauki, jak i z aktywnością ekonomiczną. Coach jest osobą świadczącą pracę – dokonującą coachingu dla innej osoby, która prócz profitów pozazawodowych, podejmuje się współpracy z coachem celem osiągnięcia korzyści/nabycia umiejętności mających wpływ na jakość świadczonej przez nią pracy, a w szerszym kontekście – również na działalność całego przedsiębiorstwa.

Opublikowane w literaturze przedmiotu teksty poświęcone zagadnieniom coachingu prezentują kilka kategorii podobnie brzmiących, nawiązujących do kultury i klimatu, m.in.: kulturę coachingu, klimat coachingu, coaching klimatyczny i coaching (między)kulturowy. Niniejszy artykuł ma na celu usystematyzowanie tych informacji i rozróżnienie wymienionych pojęć. Zastosowaną metodą badawczą była analizy zapisów dostępnych źródeł danych (desk research).

2. KONTEKST TŁA – IDEA COACHINGU

Początki idei coachingu związane są ze starożytnymi igrzyskami olimpijskimi [Carter 2010]. Natomiast źródłosłowie wyrazu coaching może mieć zarówno węgierskie, jak i angielskie korzenie. Uzależnione jest to od silnego, przeświadczenia, że wywodzi się ono albo od słowa *koczi* (pojazdów kołowych produkowanych w węgierskim miasteczku Kòcs w XV wieku) lub od słowa *coax* – namówienie, nakłonienie kogoś do czegoś [Geneza coachingu 2019: 2–3]. Bez względu na wybraną wersję, słowo coaching pojawiło się w języku polskim wprost z języka angielskiego [coach/to coach] i stosowane jest jako obcojęzyczna jednostka językowa wplatana w język rodzimy. Słowo to łączone jest z grupą homofonów nawiązujących do dwóch przestrzeni znaczeniowych: 1. komunikacji i 2. nauki. Z uwagi na powyższe wiązane bywa z: 1.1. czterokołowym, zamykanym powozem konnym; 1.2. pasażerskim wagonem kolejowym; 1.3. dwudrzwiowym samochodem; lub z: 2.1. uczeniem graczy podstaw sportu; 2.2. kierowaniem strategią zespołową; 2.3. instruowaniem, kierowaniem lub podpowiadaniem (jako trener); 2.4. intensywnym treningiem; 2.5. procesem nauki i treningu [Marriam-Webster Dictionary a)]. W niniejszym artykule coaching rozpatrywany jest pod kątem drugiej grupy znaczeniowej.

Kontynuując definiowanie omawianych pojęć warto podkreślić, że coaching jest strukturalizowanym i trwałym procesem umożliwiającym rozwój osobisty, wspierającym przyswajanie wiedzy i doskonalenie umiejętności [Parsloe&Wray 2008]. Dzięki niemu coach umożliwia coachowanemu znalezienie własnych rozwiązań jego problemów [Bossons&Sartain]. Coaching opisywany bywa jako rodzaj partnerstwa w procesie prowokującym do myślenia i do maksymalizacji potencjału osobistego i zawodowego [Building a Coaching Culture 2014: 36]. Postrzegany bywa również jako sztuka dialogu – seria konwersacji umożliwiających dynamiczną wymianę, przeprowadzaną w ustalonym wcześniej celu [Starr 2005; Starr 2015; Marciniak 2009: 21–22] i pod okiem zaangażowanego coacha [Downey 2003]. Spotkać się można również z mniej konkretnymi opiniami dotyczącymi coachingu, koncentrującymi się na spostrzeżeniu, że „coachingiem nazywane nieraz jest to, co z coachingiem nie ma nic wspólnego, a także coachingiem nazywane jest to, co niektórzy chcieliby, żeby nim było a nie jest” [Brzeziński 2013: 117], co wskazywać może zarówno na szerokie zastosowanie tego pojęcia, jak i mylenie go z innymi pojęciami, m.in. z doradztwem i konsultingiem [Kotyłak, Michałowska&Danielak 2015: 53]. W niektórych źródłach pojęcie coachingu stosowane jest przykładowo zamiennie z określeniem mentoring. Ma to miejsce głównie z tego powodu, że oba pojęcia wiążą się z trwałym i ustrukturyzowanym procesem nastawionym na wspieranie wprowadzania zmian w zachowaniu/postępowaniu danej osoby/grupy osób lub danej przestrzeni/aspektu/problemu powiązanego z ich pracą [Lofthouse, Leat&Towler 2010: 8]. Nie są to jednak pojęcia w pełni tożsame.

Wyróżnia się wiele odmian coachingu, m.in.:

- indywidualny/osobowy (pojedynczej osoby) i zbiorowy (grupy osób);
- biznesowy (dotyczący pracy zawodowej) i życiowy/life (związany z osiąganiem celów osobistych);
- dla najwyższej kadry kierowniczej/executive, managerski i dla VIP (osób o szczególnym statusie);
- korporacyjny/corporate (dotyczący konkretnego działu lub danego procesu organizacyjnego);
- ekspercki (związany ze specjalistyczną tematyką) i zawodowy (kariery);
- oparty na współpracy (w środowisku uczenia się ukierunkowanego na współpracę);
- wzajemny coaching/co-coaching (w ramach którego coach i coachee zamieniają się rolami, coach staje się coachee, a osoba wcześniej coachowana – jej coachem);
- wewnętrzny (prowadzony przez osobą zaznajomioną z organizacją, jej specyfiką) i zewnętrzny (w tym przypadku coach pochodzi spoza przedsiębiorstwa);

- narzędziowy (konkretnych umiejętności, kompetencji, efektywności);
- zdalny (z wykorzystaniem komunikacji na odległość) i prowadzony w bezpośrednim kontakcie z klientem;
- adaptacyjny (przed lub w trakcie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie);
- międzykulturowy (związany z rozwijaniem umiejętności współpracy z reprezentantami różnych kultur);
- dyskretny/shadow (związany z obserwacją coachee podczas wykonywania przez niego codziennych obowiązków);
- integralny/integral (holistyczny) i somatyczny/somatic (związany z pracą nad ciałem/coachee);
- itd.

Bez względu jednak na rodzaj coachingu winien się on skupiać na: celach (m.in. odkryciu i pełnym wykorzystaniu potencjału, skuteczności i samodzielności w rozwijaniu się), relacjach (m.in. prowadzonych spotkaniach, budowaniu więzi pomiędzy coachem i klientem oraz autentyczności), kliencie (który ma wszystkie zasoby niezbędne, by osiągnąć sukces, szacunek) i odpowiedzialności klienta i coacha (dotyczącej m.in. wspomnianego wyżej zaangażowania, włożonego wysiłku i gotowości wdrażania ustaleń) [Wprowadzenie do coachingu, 4; Switnicki 2020: 26–27].

Coaching określany jest jako zjawisko znaczące [Dahlstedt&Vesterberg 2019: 202, 204], które oprócz przestrzeni sportu i edukacji, jest wprowadzany przez przedsiębiorstwa, szczególnie z uwagi na swoją skuteczność i trwałość wprowadzanych zmian [Pietras 2015: 139, 152]. Do innych zalet coachingu zalicza się m.in.: generowanie motywacji do zmian, inspiracji do działania, pełniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału, szybsze dostosowywanie się do zmieniających się warunków, podejmowanie nowych wyzwań, wzrost świadomości mocnych i słabych stron oraz posiadanych umiejętności, poprawę relacji i komunikacji interpersonalnej, zwiększenie pewności siebie, większe poczucie odpowiedzialności za własne działanie oraz monitorowanie swojego sposobu działania i dopasowywanie do sytuacji [Mróz 2013: 84 [za:] Syper-Kosowska&Rachwał 2012], jak również rozwój kreatywności i zadowolenie z pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. Coaching może przynieść zwrot z inwestycji nawet siedem razy większy niż wartość zainwestowana przez organizację [International Coach Federation 2014: 26 [za:] ICF Global Coaching Client Study: Final Report 2009] oraz poczucie autonomii. Im bardziej coach postrzegany jest jako osoba życzliwa, tym bardziej zaspokajana jest potrzeba autonomii osób coachowanych [Schiemann et al. 2019: 164, 167–168, 171–173, 178]. Coach powinien być nie tylko życzliwy, ale i wiarygodny, ponieważ cecha ta mocno wpływa

na wyniki coachingu [Vesso&Alas 2016: 308]. Coaching może również pozytywnie wpływać na obszary życia niezwiązane z pracą – na przykład na życie rodzinne [Grant 2014: 269, 276].

Głównym powodem korzystania z coachingu przez przedsiębiorstwo jest chęć poprawy strategii rozwoju, zwiększenie zaangażowania pracowników, poprawa umiejętności komunikacyjnych, poprawa pracy zespołowej i zwiększenie produktywności oraz rozwijanie talentów. Najczęściej stosowanym rodzajem coachingu jest forma grupowa lub indywidualna. Pomimo tego niewielki odsetek firm jest sklasyfikowanych jako organizacje posiadające silną kulturę coachingową. Do grupy barier związanych z wdrażaniem tego procesu umożliwiającego rozwój wymienia się: brak czasu, ograniczone możliwości pomiaru zwrotu z inwestycji (najczęściej stosowanymi miernikami są informacje zwrotne od pracowników, opinie trenerów oraz oceny wyników) i ograniczenia budżetowe [Building a Coaching Culture 2014: 2, 30].

Coaching to niewątpliwie wyjątkowa metoda rozwoju, ale i możliwość zatrudnienia. Jest to drugi najszybciej rozwijający się zawód na świecie [Munteanu]. Szacuje się, że w 2019 r. na świecie było 71 tys. praktykujących coachów, a tym samym 33% więcej osób pracujących w tym zawodzie, niż było w 2015 r. Najczęściej z coachingu korzystają menagerowie reprezentujący generację X (61%). Metoda ta częściej wybierana jest przez kobiety (68% menedżerów) niż przez mężczyzn, osoby posiadające wyższe wykształcenie (drugiego i trzeciego poziomu), ponadto typowymi klientami, korzystającymi z usług coacha, są osoby znajdujące się w grupie wiekowej pomiędzy 35 a 44 lata [2020 ICF Global Coaching Study. Executive summary 2020: 16].

3. KATEGORIE KULTURY I KLIMATU W POWIĄZANIU Z COACHINGIEM

3.1. COACHING ZALEŻNY OD KULTURY

Z uwagi na bardzo szeroki zakres definicyjny kultury, jej mnogość i różnorodność, coach nie zawsze jest w stanie szczegółowo zapoznać się z kulturą każdego coachee, może natomiast przygotować się do efektywnej adaptacji między kulturami, być świadomym kulturowo, otwartym na własny rozwój, unikać pochopnych osądów, zwracać uwagę zarówno na siłę intelektualną, jak i osobiste spostrzeżenia i kreatywność, wyjaśniać własną filozofię coachingową, prowadzić coachee delikatnie i zadawać pytania zachęcające do refleksji [TMA World 2016]. Cross-cultural coaching dotyczy perspektywy międzykulturowej, pomaga w poruszaniu się w środowisku niejednorodnym kulturowo [SHRM]. Efektywna relacja coachingowa jest zależna od: rozpoznania kultury pochodzenia osoby coachingowanej jak i własnej, za-

równa kultury głównej, jak i jej mniejszych składowych – subkultur [The Culture Mastery 2015].

Coaching wiąże się z poszerzaniem perspektywy, pracą nad indywidualnym systemem przekonań. Z uwagi na powyższe świadomość kulturowa, a dokładniej ujmując – świadomość specyfiki kulturowej osób coachowanych, ich głęboko zakorzenionych założeń i paradygmatów, jest niezbędna u coacha. Umiejętności międzykulturowe, świadomość różnic kulturowych, ich łączenie z umiejętnościami coachingowymi ma korzystny wpływ na uwalnianie potencjału osoby coachowanej, bardziej efektywną komunikację oraz relacje międzyludzkie [Rosinski 2003; Stout-Rostron 2017]. Kompetencje międzykulturowe nie tylko przydają się podczas procesu coachowania, ale również same wymagają nieustannego doskonalenia (przez całe życie), otwartości na samego siebie oraz rozwijana poprzez międzykulturową naukę [Braslauskas 2021], zarówno podczas interakcji face to face, jak i w formie zdalnej (np. z wykorzystaniem gier wzbogaconych o inteligentne systemy nauczania [Lanea et al. 2008]). Kompetencje międzykulturowe umożliwiają coachowi ćwiczenie umiejętności w codziennych czynnościach. Coaching prowadzony w środowisku monokulturowym opisywany jest również jako łatwiejszy od coachingu w środowisku multikulturowym, m.in. z uwagi na podstawy, które nie wymagają wyjaśnienia [Pongrácz&Sipos 2018: 3]. W coachingu międzykulturowym wymagane jest unikalne podejście do każdego coachee, zależne od jego systemu wartości, przekonań, wierzeń i nawyków [Munteanu]. Warto jednak zaznaczyć, że nie każdy badacz jest zdania, iż czynnik kulturowy odgrywa najważniejszy element wpływu na coaching, coacha i coachee. Przykładowo David B. Peterson zaznacza, że charakterystyka typów ludzkich i ich problemów jest uniwersalna, a kultura, jest jedynie dodatkowym czynnikiem różnicującym [Wujec 2010; Peterson 2007].

3.2. COACHING I SPRAWA KLIMATU NATURALNEGO

Słowo klimat najczęściej rozpatrywane jest na dwa sposoby. Jako zespół zjawisk i procesów atmosferycznych charakterystyczny dla danego obszaru [Encyklopedia PWN] lub też jako atmosfera charakterystyczna dla danego miejsca, jako zwykły lub najbardziej rozpowszechniony nastrój lub warunki w danym miejscu [Marriam-Webster Dictionary b)], np. klimat strachu, klimat podejrzeń, klimat polityczny, klimat ekonomiczny i klimat organizacyjny. Dla potrzeb tego artykułu, klimat wiązany ze szczególnymi wzorcami pogodowymi lub warunkami został określony jako klimat naturalny. Kształtuje się on pod wpływem właściwości fizycznych i geograficznych danego obszaru, a określany jest na podstawie wyników wieloletnich obserwacji i pomiarów meteorologicznych [Encyklopedia PWN]. Jest on najczęściej zobrazowany na podstawie następujących elementów: temperatury powie-

trza, ciśnienia atmosferycznego, wilgotności powietrza, zachmurzenia, opadów oraz układów wiatrów [Platforma edukacyjna Ministerstwa Edukacji i Nauki].

Coaching klimatyczny, climate coaching, coaching na rzecz zmian klimatycznych, climate change coaching, climate conscious coaching oraz eco coaching łączą w sobie idee coachingu i zagadnień związanych ze zmianami klimatycznymi, jak również zmierzania do zrównoważenia działań (zrównoważonego rozwoju) na Ziemi w celu pozostawienia lepszego świata kolejnym pokoleniom [Professional Coaches]. Ten rodzaj coachingu definiowany bywa, jako coaching wokół osobistych celów środowiskowych, dzięki któremu powstaje możliwość wypracowania danego zakresu działań, jakie ludzie mogą podjąć w celu zmierzania do zrównoważenia [Life Coach Directory], ich osobistego wpływu na planetę [Climate Coaching]. Ma on niezwykle ukierunkowanie na motywacje, ponieważ dąży do tego by pomóc odzyskać wiarę w odniesienie sukcesu, a następnie podjąć decyzje dotyczącą możliwych opcji [Atlas of the Future]. Climate coaching dotyczy tworzenia proekologicznych pomysłów, przedsiębiorczości przyjaznej klimatowi i innowacji systemowych na rzecz bezemisyjnej gospodarki o obiegu zamkniętym [Climate-KIC], uświadamiania roli cywilizacyjnego działania człowieka na środowisko naturalne, jak również niezbędnej roli lidera w obliczu kryzysu klimatycznego. Tej kategorii coachingu poświęcone jest w literaturze przedmiotu (również w przestrzeni Internetu) relatywnie mało uwagi.

3.3. KLIMAT ORGANIZACYJNY SPRZYJAJĄCY COACHINGOWI

Drugie z grupy znaczeń łączonych ze słowem *klimat*, powiązane jest z panującą atmosferą, dominującą w danej grupie i/lub w danym okresie. W ramach zagadnień poświęconych tematyce coachingu dotyczy on klimatu organizacyjnego. Klimat ten definiowany bywa jako zbiór specyficznych cech danej organizacji, które mają istotny wpływ na sposób postępowania pracowników. Określany bywa jako barometr oceniający nastroje w organizacji [Tahir].

Prawidłowy klimat coachingowy, czy też środowisko coachingowe, opisywane bywa również w literaturze przedmiotu jako klimat motywujący lub klimat motywujący, zorientowany na zadanie. Niemniej jednak teksty dotyczące motywacyjnego klimatu coachingowego głównie powiązane są z zagadnieniami dotyczącymi sportu (m.in. środowiska piłkarzy [Alvarez et al. 2019] i atletów [Ruiz et al. 2019]). W przedsiębiorstwach posiadających klimat coachingu ludzie postrzegani są jako zdolni do rozwoju, popełnianie błędów jako okazja do nauki, a informacja zwrotna ukierunkowana jest przyszłościowo [Ricciardi 2020]. Klimat coachingowy opisywany bywa także jako zintegrowanie rozwoju osobistego, zespołowego i organizacyjnego, w ramach których pracownicy są zaangażowani w konstruktywną i pozy-

tywną konfrontację, przyjmują informacje zwrotne, a coaching postrzegany jest jako szansa, a nie interwencja [Clutterbuck 2003]. Ponadto, gdy coaching odbierany jest jako pozytywny i proaktywny proces, jest to kluczowy składnik trwałego sukcesu biznesowego, dostępny dla wszystkich pracowników, w środowisku otwartej komunikacji [Rowe&Co].

3.4. COACHINGOWA KULTURA ORGANIZACYJNA

Zdaniem Annete Clancy odczuwanie korzyści z coachingu uzależnione jest od stworzenia kultury obejmującej coaching, w ramach której cała organizacja jest świadoma tej koncepcji, jej zalet i ograniczeń. Kultura coachingowa ma miejsce wówczas, gdy kadra zarządzająca akceptuje coaching jako podstawę działania organizacji, traktuje go jako jej stały element. Ponadto, gdy projekty coachingowe są widoczne dla wszystkich pracowników, jako ogólnofirmowy program szkoleń coachingowych, z ustalonymi zasadami poufności i strukturą raportowania [Clancy 2019: 95]. Kultura coachingowa, nazywana również środowiskiem coachingowym, jest środowiskiem wspierającym, w którym wszyscy są wspólnie skoncentrowani na poprawie wyników indywidualnych i organizacyjnych [Coaching Environment. Creating the Environment for Coaching]. Kultura coachingowa tworzy klimat, w którym ludzie mogą m.in. swobodnie wymieniać się informacjami zwrotnymi, stawiać sobie nawzajem wyzwania, wspierać i testować pomysły oraz angażować się w rozmowy na temat rozwoju [Funk]. Definicje kultury coachingowej wskazują nie tylko na jej szerokie ujęcie, ale również na różne punkty ciężkości, począwszy od jej postrzegania jako: paradygmat związany z życiem organizacyjnym [Hart 2005], powszechną praktykę [Crane 2005], styl zarządzania i wspólnej pracy [Clutterbuck & Megginson 2005] oraz model rozwoju organizacji [Bawany 2015] – oznacza wspieranie pracowników, aby nauczyli się nowych umiejętności i stali się większym atutem dla firmy [Forbes Coaches Council]. Jej celem jest m.in.: zaangażowanie pracowników w proces zmian [Crane 2005], budowanie zaufania i wzajemnego szacunku [Kets de Vries 2008: 87], jak również zachęcanie do współpracy [Wood 2011]. Inne podejście ukazuje kulturę coachingową jako opcję dla podstawowego celu – zakorzenienia zasad coachingu [Nieminen et.al. 2015].

Zdaniem Petera Hawkinsa, kultura coachingu organizacyjnego składa się z następujących elementów nawiązujących do koncepcji Edgara Scheina: artefaktów (podkreślenia znaczenia coachingu w kluczowych strategiach i misji, gdzie coaching postrzegany jest również jako kluczowa kompetencja), zachowań (zaangażowania indywidualnego i grupowego), nastawienia (wspólnej pracy i rozważań, pomocy w podejmowaniu wyborów), podłoża emocjonalnego (osobistego zaangażowania i odpowiedzialności) i korzeni motywacyjnych (otwarcie na własny rozwój i uczenie się innych) [Hawkins]

2012]. Tom Crane opisuje natomiast kulturę coachingową poprzez siedem jej cech [Crane 2005]:

- liderzy są wzorami do naśladowania, zamieniając swój styl przywództwa z bycia szefem ludzi na coacha dla ludzi (coach kieruje produktywną zmianą, pasją i inspirującym działaniem);
- każdy pracownik koncentruje się na opiniach klientów (efektywne kanały informacji zwrotnej);
- ukierunkowanie w każdą stronę struktury organizacyjnej (tworzenie sieci relacji wewnątrz organizacji);
- zaangażowane zespoły pracujące z pasją (zespoły oparte na zaufaniu, charakteryzujące się wysokim stopniem zaangażowania w sukces innych osób z zespołu);
- szybka nauka z uwagi na zaangażowanie grupy i skuteczniejszy proces decyzyjny;
- zrównanie i zintegrowane coachingu z pozostałymi elementami systemu HR;
- wspólna/powszechna praktyka coachingowa i język (komunikacja z mniejszą liczbą zakłóceń).

Kultura coachingowa nie jest statyczna ani schematyczna, realizowana jest nie tylko przez wszystkich pracowników, ale i kluczowych partnerów przedsiębiorstwa. Natomiast model rozwoju kultury coachingowej w organizacjach składa się z etapów: nieformalnego coachingu zewnętrznego, profesjonalnego coachingu zewnętrznego, coachingu dla wszystkich, coachingu jako stylu zarządzania oraz coachingu w sieci powiązań.

Deklaracja wprowadzenia kultury coachingowej nie świadczy o jej występowaniu, ponieważ nie wszystkie przedsiębiorstwa przeszły przez wszystkie etapy jej tworzenia [Passmore&Jastrzębska 2011]. Samo coachowanie pracowników, jak również wprowadzanie programu umiejętności coachingowych, nie są warunkami gwarantującymi utworzenie kultury coachingowej [Lawrence 2015]. Kultura ta tworzona być powinna w konsultacji z pracownikami, a nauka coachingu zależy od zrozumienia jego celu oraz tego, jak coaching wpisuje się w strategię organizacji [Abu Mansor et al. 2012: 487]. Wprowadzanie zmian kulturowych również w przypadku coachingu nie jest łatwe. Szczególnie w przypadku, gdy planuje się przyjęcie umiejętności coachingowych jako części zestawu umiejętności przywódczych. Natomiast proces rozwoju lidera w coacha wymaga opracowanie jasnego uzasadnienia biznesowego dla zastosowania coachingu, podejścia opartego na powodach programu oraz jego spójności z celami, wartościami i językiem organizacji [Grant&Hartley 2013: 108, 122]. Kultury coachingowe są wspierane poprzez tworzenie bogatego ekosystemu, w którym coaching

staje się integralną częścią sposobu prowadzenia interesów [Drake 2019: 513].

Stworzenie „udanej” kultury coachingowej w przedsiębiorstwie, zgodnie z literaturą przedmiotu, opisywane jest nie tylko w kategoriach ogólnie pojętych korzyści, ale również w kategoriach bardziej wymiernych – w postaci zmniejszenia rotacji personelu, wzrostu produktywności, jak również większej satysfakcji osób zatrudnionych [Kets de Vries 2008: 14, 21–22].

4. PODSUMOWANIE

Podczas zgłębiania tematu coachingu i zagadnień jego powiązania z określeniami klimatu i kultury, natrafiono na materiały zarówno angielsko- i polskojęzyczne, strony internetowe oferujące szkolenia dotyczące coachingu i ofertę biznesową, jak również kierunki studiów wyższych jemu poświęcone. Kierowane są one w szczególności do: menedżerów i dyrektorów przedsiębiorstw, osób odpowiedzialnych za kontakt z klientami, trenerów biznesu, konsultantów, przedstawicieli handlowych, pracowników działu kadr, doradców zawodowych, itd. Powyższe wskazuje na to, że coaching jest bardzo dynamicznie rozwijającym się podejściem/techniką, które jest nie tylko coraz chętniej opisywane przez środowisko naukowe, stanowiąc temat badań prowadzonych przez instytucje badawcze, ale również coraz chętniej stosowane przez organizacje, które prócz realizacji ich podstawowego celu, jakim jest generowanie zysku, inwestują w swoich pracowników i są otwarte na zmiany. Mimo wszystko jednak można odnieść wrażenie, że rynek usług coachingowych jest nieuporządkowany, a artykuły poświęcone coachingowi przybliżają głównie liczne ujęcia definicyjne i typologię pojęć często stosowanych zamiennie, a tym samym trudnych do rozróżnienia, nie wskazując na to w jaki sposób wybrać dobrego coacha dla swojego przedsiębiorstwa, tak aby uniknąć ryzyka rozczarowania. Podobna sytuacja ma miejsce z kategoriami coachingu kulturowego, kultury coachingowej, klimatu coachingowego i coachingu klimatycznego.

Podsumowując powyższe, aby wyjaśnić występujące nieścisłości w stosowaniu określeń zawierających słowo coach i coaching, można powiedzieć, że coaching (między)kulturowy i klimatyczny mogą być traktowane jako rodzaje coachingu. Pierwszy prowadzony jest w bardziej różnorodnym kulturowo środowisku, jest metodą przyswajania wiedzy i doskonalenia umiejętności w przestrzeni różnic kulturowych. Natomiast drugi dotyczy przede wszystkim zagadnień związanych z ochroną środowiska naturalnego oraz konieczności zmierzania do zrównoważonego rozwoju. Jest procesem skupionym na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw dotyczących dbania o środowisko naturalne. Natomiast klimat coachingowy to klimat organizacyjny wspierający coaching – klimat współpracy, otwartości i wzajemnego zaangażowania. Jest to środowisko wspierające przyswajanie wiedzy i doskona-

lenia umiejętności. A także klimat dobrej współpracy pomiędzy coachem i coachee, który odbierany może być jako jeden z kroków na drodze do wprowadzenia w organizacji kultury coachingowej.

Z uwagi na dużą dysproporcję materiałów dostępnych do analizy poszczególnych kombinacji słów *klimat*, *kultura* i *coaching* (szczególnie małej reprezentacji tekstów dotyczących coachingu klimatycznego) obrona w artykule tematyka wymaga dalszego zgłębiania. Przyczynić się to może m.in. do bardziej intuicyjnego łączenia kategorii: *kultura coachingu*, *klimat coachingu*, *coaching klimatyczny* i *coaching (między) kulturowy* z ich faktycznymi znaczeniami, a tym samym pomoże uporządkować materiały poświęcone coachingowi – zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym.

Literatura

- [1] ABU MANSOR N.N., SYAFIQAH A.R., MOHAMED A., IDRIS N.: *Determinates of Coaching Culture Development: A Case Study*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, 40: 485–489.
- [2] ÁLVAREZ O., CASTILLO I., MOLINA-GARCÍA V., TOMÁS I.: *Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach*, *Int J Environ Res Public Health*, 2019, 16(19): 3649, doi: 10.3390/ijerph16193649.
- [3] Atlas of the Future, *The Psychology of climate change. Climate Change Coaches*, <https://atlasofthefuture.org/project/climate-change-coaches/>, [dostęp: 07.03.2022].
- [4] BAWANY S.: *Creating a Coaching Culture*, *Leadership Excellence Essentials*, 2015, 32(2).
- [5] BOSSONS P., SARTAIN D.: *The challenges of cross-cultural coaching: recent experiences and observations*, Henley Business School, Greenlands.
- [6] BRASLAUSKAS J.: *Developing intercultural competences and creativity: the foundation for successful intercultural communications*, *Creativity studiem*, 2021, 14(1): 197–217, <https://doi.org/10.3846/cs.2021.14583>.
- [7] BRZEZIŃSKI Ł.: *Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracownika*, *Problemy Profesjologii*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Uniwersytet Zielonogórski, 2/2013.
- [8] *Building a Coaching Culture*, International Coach Federation, Human Capital Institute, 2014.
- [9] CARTER N.: *Introduction: Coaching Cultures*, *Sport in History*, 2010.
- [10] CLUTTERBUCK D.: *Creating a Coaching Climate*, 2003, <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=92>, [dostęp: 11.07.2021].
- [11] CLUTTERBUCK D., MEGGINSON D.: *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*, CIPD Publishing, 2005.
- [12] *Chinese management culture*, red. Bernat, M., Huang, H.F., Mazur-Włodarczyk, K., Opole University of Technology, Opole 2021.

- [13] CHMIELECKI M., CONTRERAS-LOERA M.: *Leadership Coaching Across Cultures*, Journal of Intercultural Management 2020, 12(1): 78–91, <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0033>.
- [14] CLANCY A.: *Developing a coaching culture*, Careers, 2019, <http://annetteclancy.com/developing-a-coaching-culture/>, [dostęp 08.07.2021].
- [15] *Climate Coaching*, <https://decarbonista.world/climate-coaching>, [dostęp 07.03.2022].
- [16] Climate-KIC, *ClimateCoaches*, Network of Climate Coaches, <https://www.climate-kic.org/programmes/education/network-of-climate-coaches/>, [dostęp: 12.07.2021].
- [17] *Coaching Environment. Creating the Environment for Coaching*, The A&DC Thought Leadership Series, 2008.
- [18] CRANE T.: *Creating a coaching culture – today’s most potent organizational change process for creating a “high-performance” culture*, 2005, <https://wabccoaches.com/2005/04/creating-a-coaching-culture-todays-most-potent-organizational-change-process-for-creating-a-high-performance-culture/>, [dostęp 09.07.2021].
- [19] DAHLSTEDT M., VESTERBERG V.: *Portrait of authority: a critical interrogation of the ideology of job and career coaching*, Pedagogy, Culture & Society, 2019, 27(2): 199–213, <https://doi.org/10.1080/14681366.2018.1450284>.
- [20] DOWNEY M.: *Effective coaching*, TEXERE, New York 2003.
- [21] DRAKE D.B.: *Using Integrative Development to Create a Coaching Culture in a Professional Services Firm*, [w:] Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., Jones, J., eds., *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development*, 2019: 506-514, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch031>.
- [22] ERDÖS T., DE HAAN E., HEUSINKVELD S.: *Coaching: client factors & contextual dynamics in the change process*, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2020, <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1791195>.
- [23] Encyklopedia PWN: <https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/klimat.html>, [dostęp 07.12.2021].
- [24] Forbes Coaches Council, *13 Ways Leaders Can Build A ‘Coaching Culture’ At Work*, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/10/07/13-ways-leaders-can-build-a-coaching-culture-at-work/?sh=3d05a78944b6>, [dostęp: 07.03.2022].
- [25] FUNCK F.: *How to Instill a Coaching Culture*, Center for Creative Leadership, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/instill-coaching-culture/>, [dostęp: 07.03.2022].
- [26] *Geneza coachingu*, Raport Izba Coachingu, Warszawa 2019.
- [27] GRANT A.M.: *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*, Journal of Change Management, 2014, 14(2): 258–280, <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>.

- [28] GRANT A.M., HARTLEY M.: *Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2013, 6(2): 102–115, <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>.
- [29] HALL E.T.: *Beyond Culture*, Anchor Press, Garden City, NY 1976.
- [30] HART W.: *Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior*, Leadership in Action, 2005, 25(4): 7–10.
- [31] HAWKINGS P.: *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy for Your Organization*, Berkshire, England 2012.
- [32] *ICF Global Coaching Client Study: Final Report*, International Coach Federation, 2009, <http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=830&navItemNumber=802>, [dostęp 08.07.2021].
- [33] International Coach Federation, *Building a Coaching Culture*, Human Capital Institute 2014
- [34] HOFSTEDE G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [35] KETS DE VRIES M.: *Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes*, INSEAD Working Paper Series 2008/71/ EFE.
- [36] KOTYLAK S., MICHAŁOWSKA M., DANIELAK W.: *Coaching culture in the context of the emergence of creative class*, Management 2015, 19(2), 1–15, <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0011>.
- [37] KOZERA M.: *O potrzebie budowania kultury ekonomicznej*, 2007, http://www.pszw.edu.pl/images/publikacje/t008_pszw_2007_kozera_-_o_potrzebie_budowania_kultury_ekonomicznej.pdf, [dostęp: 31.07.2020].
- [38] LAWRENCE P.: *Building a coaching culture in a small Australian multinational organisation*, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2015, <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1006649>.
- [39] LANE H.C., HAYS M., COREA M., GOMBOCA D., FORBELL E., ROSENBERG M.: *Coaching Intercultural Communication in a Serious Game*, 2008, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.938.8742&rep=rep1&type=pdf>, [dostęp: 11.07.2021].
- [40] Life Coach Directory, <https://www.lifecoach-directory.org.uk/blog/2021/04/22/what-is-climate-coaching#accept-cookies>, [dostęp: 07.03.2022].
- [41] LIGNAR-PACZOCHA K.: *Coaching w organizacjach pozarządowych – wybrane zagadnienia i pogłębiona perspektywa coachów*, https://faoo.pl/main/www/uploads/media/kwartalnik_artykuly/kwartalnik_41_1_2018_coaching_w_organizacjach_pozarządowych.pdf, [dostęp: 14.04.2021].
- [42] LOFTHOUSE R., LEAT D., TOWLER C.: *Coaching for teaching and learning: a practical guide for schools*, CfBT, 2010.

- [43] MARCINIAK Ł.T.: *Pojęcie i odmiany Coachingu*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. Sidor-Rządkowska, M., Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- [44] Merriam-Webster Dictionary (a), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/coaching>, [dostęp: 17.04.2021].
- [45] Merriam-Webster Dictionary (b), <https://www.merriam-webster.com/dictionary/climate>, [dostęp: 07.12.2021].
- [46] MAZUR-WŁODARCZYK K.: *Harmony in Chinese economic culture. The perspective of contemporary socio-economic aspects*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021a.
- [47] MAZUR-WŁODARCZYK K.: *Management culture or economic culture*, [w:] Bernat, M., Huang, H.F., Mazur-Włodarczyk, K., red.: *Chinese management culture*, Opole University of Technology, Opole 2021b.
- [48] MRÓZ J.: *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, 2013, 3(16), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Wrocław 2013.
- [49] MUNTEANU A.: *Cross-Cultural Coaching: A necessary practice in multicultural cities*, <https://www.kingstowncollege.ie/cross-cultural-coaching-a-necessary-practice-in-multicultural-cities/>, [dostęp: 11.07.2021].
- [50] NELSON L.J., CUSHION C., POTRAC P.: *Enhancing the provision of coach education: The recommendations of UK coaching practitioners*, *Physical Education and Sport Pedagogy*, 2013, 18(2): 204–218, <https://doi.org/10.1080/17408989.2011.649725>.
- [51] NIEMINEN L.R.G., DENISON D.R., BIERMEIER-HANSON B., HEINZ-OEHLER K.: *Organizational Culture and Coaching*, Greif S. et al., *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, Springer Reference Psychologie, 2015, https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_86-1.
- [52] PARSLOE E., WRAY M.: *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo ABC&Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- [53] PASSMORE J., JASTRZĘBSKA K.: *Tworzenie kultury coachingowej: ścieżka rozwoju organizacyjnego*, *Coaching Review*, 2011, 1: 89–101.
- [54] PETERSON D.B.: *Executive coaching in a cross-cultural context*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2007, 59(4).
- [55] PIETRAS A.: *Coaching menedżerski źródłem przewagi konkurencyjnej*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i zarządzanie*, 1200(60), 2015.
- [56] Platforma edukacyjna Ministerstwa Edukacji i Nauki, *Czynniki klimatotwórcze*, <https://zpe.gov.pl/a/czynniki-klimatotworcze/D11QNIKTQ>, [dostęp: 07.12.2021]
- [57] PONGRÁCZ A., SIPOS J.: *The Importance of the Intercultural Competence of a Coach*, Ph Publico. Impulse aus wissenschaft, forschung und pädagogischer praxis 15, PH Burgenland, Wograndl, Mattersburg 2018, https://www.phburgenland.at/fileadmin/user_upload/Forschung/Forschungsergebnisse/ph_publico/ph_publico_15.pdf, [dostęp: 11.07.2021].

- [58] Professional Coaches, *Coaching for Climate Change ~ICW2021~*, <https://www.icf-events.org/icw/coaching-for-climate-change%E3%80%80%EF%BD%9Eicw2021%EF%BD%9E/>, [dostęp: 13.07.2021].
- [59] RICCIARDI F.: *How to create a coaching climate*, Life Coach Directory, 2020, <https://www.lifecoach-directory.org.uk/memberarticles/how-to-create-a-coaching-climate>, [dostęp: 11.07.2021].
- [60] ROSINSKI P.: *Coaching across cultures*, Nicholas Brealey, London 2003.
- [61] ROSINSKI P., ABBOTT G.N.: *Coaching from a Cultural Perspective*, [w:] Evidence Based Coaching Handbook, red.: Stober, D.R., Grant, A.M., John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2006.
- [62] Rowe&Co, *Developing a Coaching Climate*, <https://www.roweandco.com/developing-a-coaching-climate-consider-this/>, [dostęp: 11.07.2021].
- [63] RUIZ M.C., ROBAZZA C., TOLVANEN A., HAAPANEN S., DUDA J.L.: *Coach-Created Motivational Climate and Athletes' Adaptation to Psychological Stress: Temporal Motivation-Emotion Interplay*, Front. Psychol., 2019, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00617> .
- [64] RZYCKA O., POROSŁO W.: *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [65] SCHIEMANN S.J., MÜHLBERGER C., SCHOORMAN F.D., JONAS E.: *Trust me, I am a caring coach: The benefits of establishing trustworthiness during coaching by communicating benevolence*, Journal of Trust Research, 2019, 9(2): 164–184, <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1650751>.
- [66] SHRM, *Coaching in a Business Environment*, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/coachinginabusinessenvironment.aspx> , [dostęp: 07.03.2022].
- [67] STARR J.: *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005.
- [68] STARR J.: *Podręcznik coachingu sprawdzone techniki treningu personalnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2015.
- [69] STOUT-ROSTRON S.: *Culturality in Coaching*, [w:] Möller H., Scholl W., *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching Springer Reference Psychologie*, 2017.
- [70] SWITNIZKI B.: *Szeroka perspektywa coachingu*, https://wszechnica.uj.pl/wpcontent/uploads/2020/01/Szeroka_perspektywa_coachingu_Barry_Switnicki.pdf, [dostęp: 16.04.2021].
- [71] SYPER-KOSOWSKA A. RACHWAŁ M.: *Rola mentoringu i coachingu w zarządzaniu talentami na przykładzie firmy Norma Polska*, [w:] Czarkowska, L.D.: *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2012.
- [72] TAHIR S.: *Organizational climate: What it is and how to shape it*, <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-climate-what-it-and-how-shape-it>, [dostęp: 06.03.2022].

- [73] The Culture Mastery, *5 Basic Principles for Efficient Cross-Cultural Coaching*, 2015, <https://theculturemastery.com/2015/06/30/5-basic-principles-for-efficient-cross-cultural-coaching/>, [dostęp: 11.07.2021].
- [74] TMA World, *Multicultural coaching*, 2016, <https://www.tmaworld.com/2016/06/21/multicultural-coaching/>, [dostęp: 11.07.2021].
- [75] VESSO S., ALAS R.: *Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture*, *Problems and Perspectives in Management*, 2016, 14(2): 306–318.
- [76] WEBB K., LEEDER T.M.: *Dispositions and coaching theories: understanding the impact of coach education on novice coaches' learning*, *Sport, Education and Society*, 2021, <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1887846>
- [77] WOOD P.: *Creating a coaching culture*, *Human Resources Magazine*, 2011, 16(5): 20–21.
- [78] *Wprowadzenie do coachingu*, Szkoła liderów, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa.
- [79] WUJEC B.: *Coaching relacji międzykulturowych*, 2010, Inspired, <https://inspired.pl/coaching-relacji-miedzykulturowych/>, [dostęp: 11.07.2021].
- [80] *2020 ICF Global Coaching Study. Executive summary*, https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf, [dostęp: 15.04.2021].

dr inż. **Katarzyna Mazur-Włodarczyk**
 Politechnika Opolska
 Wydział Ekonomii i Zarządzania
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, E-biznesu i Gospodarki Elektronicznej
k.mazur-wlodarczyk@po.edu.pl

mgr inż. **Jarosław Włodarczyk**

Judyta SACHAJ

DZIAŁANIA MARKETINGOWE ZAMAWIAJĄCYCH NA RZECZ ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH SKIEROWANE DO PODMIOTÓW Z SEKTORA MIKRO- I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie bieżących danych z zakresu udziału mikro- i małych przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych oraz zebranie i ocena danych na temat prowadzonych działań marketingowych przez publicznych zamawiających, celem promocji postępowań przetargowych i procesów zakupowych prowadzonych na podstawie ustawy Prawo Zamówień Publicznych. Ocenie poddano dane dotyczące bieżących działań marketingowych postępowań przetargowych, skierowanych do mikro- i małych przedsiębiorców reprezentujących sektor MŚP (Sektor Małych i Średnich Przedsiębiorców) prowadzonych przez publicznych zamawiających. Problemem badawczym jest ocena czy działania jednostek sektora finansów publicznych na rzecz budowania pozytywnego wizerunku zamówień publicznych i ich promocji mogą zwiększyć zainteresowanie przedsiębiorców do udziału w przetargach prowadzonych w trybie ustawy Prawo Zamówień Publicznych, oraz ocena praktyczna czy publiczni zamawiający dysponują podstawowymi narzędziami umożliwiającymi tę działalność.

MARKETING ACTIVITIES OF CONTRACTING AUTHORITIES FOR PUBLIC PROCUREMENT ADDRESSED TO ENTITIES FROM THE MICRO- AND SMALL ENTERPRISES SECTOR

Summary: The aim of the article is to present current data on the participation of micro- and small enterprises on the public procurement market and to collect and evaluate data on marketing activities carried out by public contracting authorities in order to promote tender procedures and purchasing processes conducted on the basis of the Public Procurement Law. Data on current marketing activities of tender procedures addressed to micro and small entrepreneurs representing the SME sector (Small and Medium-sized Enterprises Sector) conducted by public contracting authorities were evaluated. The research problem is the assessment of whether the activities of public finance sector entities to build a positive image of public procurement and their promotion may increase the interest of entrepreneurs to participate in tenders conducted under the Public Procurement Law, and the assessment of whether public contracting authorities have the basic tools to enable this activity.

Słowa kluczowe: zamówienia publiczne, mikro-przedsiębiorstwo, małe przedsiębiorstwo, marketing

Keywords: public procurement, micro-enterprise, small-enterprise, marketing

1. WSTĘP

Obserwowaną tendencją na rynku zamówień publicznych jest niskie zainteresowanie wśród przedsiębiorców. Działania ustawodawcy, ale także przedstawicieli jednostek publicznych odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań przetargowych, winny wśród nich kreować potrzebę partycypowania w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, uczynić je atrakcyjnymi i zachęcającymi.

Wykorzystanie narzędzi marketingowych do zainteresowania przedsiębiorców z sektora mikro- i małych firm udziałem w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego może być dobrym rozwiązaniem idącym w ślad za wszechobecną globalizacją i rozwojem gospodarczym, ale i odpowiedzialnością dla przedsiębiorców szukających rozwiązań umożliwiających w trudnym czasie gospodarczym wskazując możliwość zdywersyfikowania działań w poszukiwaniu zleceń i nawiązywania współpracy z sektorem jednostek publicznych.

2. STAN PRAWNY I UCZESTNICY POSTĘPOWAŃ PRZETARGOWYCH

Definicje związane z tematyką zamówień publicznych w większości reguluje obowiązująca od 01.01.2021 roku ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo Zamówień Publicznych, zgodnie z którą zamówienia te to odpłatne umowy zawierane między zamawiającymi a wykonawcami, których przedmiotem jest nabycie przez zamawiającego od wybranego wykonawcy robót budowlanych, dostaw lub usług¹.

Podstawowymi stronami zamówień są więc zamawiający publiczni i wykonawcy. Zamawiającym publicznym są wszystkie osoby fizyczne, osoby prawne albo jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, zobowiązane na podstawie ustawy do jej stosowania a wykonawcami zaś mogą być osoby fizyczne, osoby prawne albo jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, które oferują wykonanie usługi, dostawy lub roboty budowlanej, ubiegają się o zamówienie, złożyły w postępowaniu ofertę bądź mają już podpisaną umowę o świadczenie usług w oparciu o ustawę Prawo Zamówień Publicznych – co wynika z art. 6 ust. 6 oraz ust. 7 ustawy PZP.

Przez postępowanie o udzielenie zamówienia należy rozumieć „postępowanie (...) prowadzone jako uporządkowany ciąg czynności, których podstawą są warunki zamówienia ustalone przez zamawiającego, prowadzące do wyboru najkorzystniejszej oferty lub wynegocjowania postanowień umowy w sprawie zamówienia publicznego, kończące się zawarciem umowy

¹ Art. 7 pkt 18 ustawy z dnia 19 września 2019 roku Prawo Zamówień Publicznych.

w sprawie zamówienia publicznego albo jego unieważnieniem”[art. 6 ust. 18 ustawy PZP]².

Powyższe pojęcia przedstawiają ogólny zarys tego, czym zamówienia publiczne są, kto jest ich głównym uczestnikiem oraz w jaki sposób są udzielane. Mając jednak na uwadze zawężenie w tytule przedmiotowej pracy wykonawców do mikro- i małych przedsiębiorstw, istotnym jest także wskazanie, iż: mikro przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki, zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro.

Mały przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki tj. zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro, i który nie jest mikroprzedsiębiorcą [Art. 7. – Definicje legalne – Prawo przedsiębiorców]³

Mikro- i małe przedsiębiorstwa są częścią najszerzej obecnie grupy przedsiębiorców w Polsce, określanej skrótem MŚP – sektor małych i średnich przedsiębiorców.

W oparciu o szerokie konsultacje społeczne na przestrzeni ostatnich kilku lat, w czasie obowiązywania starej ustawy Prawo Zamówień Publicznych z 2004 roku, opracowano dokument pod nazwą *Koncepcja Nowego Prawa Zamówień Publicznych*⁴ gdzie zidentyfikowano najistotniejsze problemy oddziałujące negatywnie na sprawność i wydajność funkcjonowania dotychczas istniejącego systemu zakupowego państwa. z perspektywy niniejszego artykułu najważniejszymi ze zdiagnozowanych problemów były: zbyt mała liczba ofert składanych w postępowaniach, zbyt duża koncentracja Zamawiających jedynie na wymogach formalno-proceduralnych oraz niewystarczające zainteresowanie zamówieniami przedsiębiorców z sektora MŚP w stosunku do ich potencjału⁵.

Zidentyfikowanie tych obszarów to był swoisty asumpt dla ustawodawcy, by na etapie dalszych konsultacji i prac nad analizą tych zagadnień stworzyć

² Art. 6 ust. 18 ustawy z dnia 19 września 2019 roku Prawo Zamówień Publicznych.

³ Art. 7 pkt 1 ustawy z dnia 6 marca 2018 – Prawo przedsiębiorców Prawo Przedsiębiorców.

⁴ *Koncepcja nowego Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa: Urząd Zamówień Publicznych 2018.

⁵ *Ibidem*.

w efekcie narzędzie umożliwiające o ile nie wyeliminowanie tych problemów, co przynajmniej zdecydowane ich zmniejszenie z pozytywnym skutkiem dla efektywności postępowań o udzielenie zamówienia. Wynikiem wyciągniętych wniosków z Koncepcji nowego Prawa Zamówień Publicznych jest nowa ustawa z dnia 11 września 2019 roku, która zaczęła obowiązywać od 01 stycznia 2021 roku. Powstała także w oparciu o unijne dyrektywy, które stanowią, że zamówienia publiczne należeć powinny do głównych „instrumentów rynkowych wykorzystywanych w celu osiągnięcia inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, przy jednoczesnym zagwarantowaniu najbardziej efektywnego wykorzystania środków publicznych”⁶, podkreślając przy tym ich wagę w kontekście gospodarczego rozwoju państwa.

Cykl postępowania o udzielenie zamówienia poza powyżej wskazaną ustawą, reguluje także szereg aktów wykonawczych, rozporządzeń i ustaw, niemniej z perspektywy wykonawcy, punktem odniesienia jest przede wszystkim ustawa Prawo Zamówień Publicznych. Przyjmuje się wypracowaną linią orzecniczą w tej materii, że wykonawca, czyt. przedsiębiorca to profesjonalny podmiot działający na rynku. To na nim więc spoczywa odpowiedzialność za swoje działania, w związku z czym stosuje się wobec niego podwyższony miernik należytej staranności i zastosowanie ma myśl ignorantia iuris nocet. w związku z tym zdecydowana część firm mając na uwadze mnogość wszystkich normatywów prawnych powiązanych z udziałem w postępowaniu odnosić może wrażenie, że każdy z podmiotów wyrażających chęć udziału w nim winien znać się bardziej na kwestiach prawnych niż na działalności własnego przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym na uwagę zasługuje struktura rynku zamówień publicznych oraz firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Istotnym jej elementem, jest waga mikro- i małych przedsiębiorców w stosunku do całego rynku przedsiębiorców w Polsce, co w dalszej kolejności ukaże istotę ich udziału w sferze publicznych zakupów zamawiających publicznych.

Jak wynika także z analiz Urzędu Zamówień Publicznych oferty składane przez mikro- i małe przedsiębiorstwa są wybierane jako najkorzystniejsze w ponad 80% postępowań o wartości poniżej progów unijnych oraz w ok 60% postępowań o wartości przewyższającej progi unijne a wartość umów zawieranych przez MŚP w systemie zamówień publicznych w ostatnich kilku latach stanowi ponad 80% ogólnej wartości umów, udzielanych w postępowaniach o wartości niższej niż progi unijne oraz ponad 40% globalnej wartości kontraktów zawieranych w procedurach właściwych dla

⁶ Motyw 2 preambuły dyrektywy 2014/24/UE oraz motyw 4 preambuły dyrektywy 2014/25/UE.

zamówień unijnych, tj. przekraczających wartości progów⁷. Stąd tak istotnym jest wspieranie ich działalności i ułatwianie im dostępu do zamówień w szczególności skupiając się na działaniach promocyjnych i marketingowych rynku zamówień publicznych, by zachęcać firmy do aktywnej partycypacji w postępowaniach.

W ostatnich dwóch latach średnia ilość ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia wyniosła 2,42 w roku 2019 oraz 2,7 w 2020, co dowodzi, iż ofert tych jest niewiele, lecz odnotowujemy delikatny przyrost.

Przedsiębiorstwa mikro-, małe i średnie z racji swojej zdawać by się mogło niskiej wartości rynkowej, która wyrażona jest rocznym obrotem lub całkowitym bilansem rocznym kwotą zdecydowanie odbiegającą od dużych przedsiębiorstw, są podmiotami napędzającymi gospodarkę z racji ich ilości.

Co istotne, Urząd Zamówień Publicznych równoległe do prac ustawodawcy nad końcową formą nowego prawa zamówień publicznych przeprowadził badania ankietowe wśród wykonawców, mające na celu zidentyfikowanie przyczyny niskiej konkurencyjności przetargów. Wyniki ankiet i robocza ocena przyczyn braku konkurencyjności została dokonana w formie obszernego raportu⁸, w którego treści można znaleźć wskazane przez wykonawców najczęstsze problemy jakie wiążą się z ewentualną decyzją o wzięciu udziału w postępowaniu lub o zaniechaniu tej aktywności.

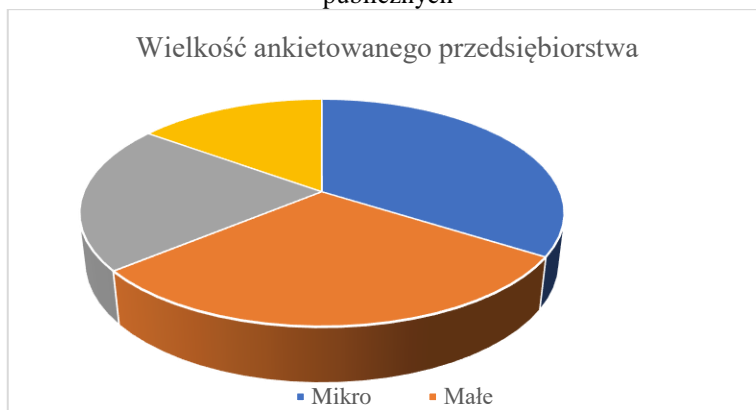
Udział w badaniu wzięło 965 wykonawców, z czego 34% to mikro- przedsiębiorcy, 30% to mali przedsiębiorcy, 21% to reprezentanci średnich przedsiębiorstw i jedynie 15% stanowiły przedsiębiorstwa duże. Już powyżej wskazane statystyki świadczą jakim potencjałem w skali całego rynku zamówieniowego są przedsiębiorcy sektora MŚP – w badaniach stanowili aż 85% wszystkich ankietowanych.

⁷ Sprawozdanie Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2019 r., Warszawa 2020, s. 42–43.

⁸ Urząd Zamówień Publicznych, *Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych*, Warszawa 2019.

Wykres 1.

Badania dotyczące niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych



Źródło: *Sprawozdanie Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2019 r.*, Warszawa: Urząd Zamówień Publicznych, 2020, s. 7.

Najistotniejsze wnioski będące efektem badania Urzędu Zamówień Publicznych a w kontekście niniejszego artykułu, wskazujące na przyczyny niskiej aktywności w przetargach publicznych omawianej grupy – mikro- i małych przedsiębiorców przedstawiały się, w kolejności od najczęściej wybieranej, następująco:

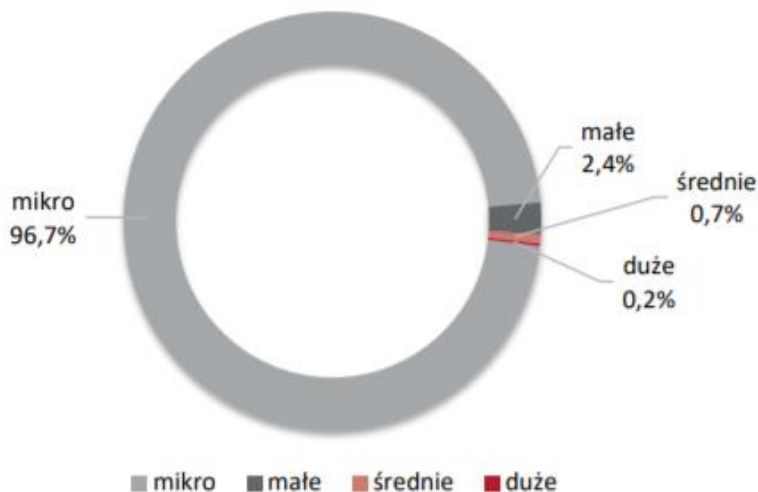
1. cena jest kryterium faktycznie decydującym o wyborze oferty najkorzystniejszej;
2. opis przedmiotu zamówienia preferujący określony produkt lub firmę;
3. realizacja dużej liczby zamówień poza rynkiem zamówień publicznych;
4. konieczność zapoznawania się z obszerną, skomplikowaną dokumentacją;
5. (...)
6. za wysokie wymagania wobec wykonawcy.⁹

Udział przedsiębiorstw z sektora mikro- i małych firm w zamówieniach publicznych jest znacznie niższy niż ich znaczenie gospodarcze zarówno pod względem udziału w PKB jak i strukturze zatrudnienia. Na podstawie danych zawartych w katalogach Polskiej Agencji Rozwoju przedsiębiorczości, opracować można ogólny obraz stosunku udziału poszczególnych podmiotów z grupy mikro-, małych i średnich przedsiębiorców w skali całego kraju.

⁹ *Ibidem*, s. 11.

Wykres 2.

Struktura przedsiębiorstw aktywnych w Polsce ze względu na wielkość firmy



Źródło: Zakrzewski R. i Skowrońska A. (red): Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2019 Warszawa, s. 20.

Ukazane powyżej dane wskazują, że liczba łączna wszystkich przedsiębiorstw działających na rynku polskim na przestrzeni ostatnich lat rośnie, a najistotniejszym co widać przede wszystkim na wykresie kołowym (Wykres 2) jest fakt, że liczba podmiotów z sektora MŚP stanowi niezaprzeczalną jego większość, a najliczniejszymi z tych jednostek są właśnie najmniejsze firmy, czyli mikro przedsiębiorstwa.

3. KONKURENCYJNOŚĆ JEDNOSTEK SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

Zamawiający publiczni jako jednostki są organami m.in. administracji rządowej i samorządowej, której działalność z zewnątrz ocenia się najczęściej poprzez efektywność działań przez nią podejmowanych oraz ich sprawność. Nie można ich wartości czy sprawności określić na podstawie rocznego obrotu bądź przychodu, ponieważ są to organizacje niedochodowe. Efektywność zaś i sprawność to mierniki, dzięki którym trudno jest bezsprzecznie wskazać wydajność i skuteczność danej jednostki, jednak są one wykorzystywane na co dzień do ogólnej interpretacji i oceny jej funkcjonowania.

Czynnikiem stymulującym orientację rynkową organizacji niedochodowych, a tym jednostek administracji publicznych jest, poza konkurencją

i technologią, przede wszystkim opinia publiczna¹⁰. Budowanie konkurencyjności, choć zwykle odnoszone do podmiotów sektora prywatnych przedsiębiorstw, jest pożądaną zmianą jaka może odnieść pozytywny skutek szczególnie dla rozwoju lokalnego czy regionalnego.

Przedsiębiorstwa świadczące usługi, dostarczające dobra lub świadczące roboty budowlane są zasobem ograniczonym. Choć nie ulega wątpliwości, że konkurencyjność powyższych przedsiębiorstw dla każdej z branż na wolnym rynku jest różna, to niewątpliwie to jak wynika z badań przeprowadzonych przez Urząd Zamówień Publicznych¹¹ ich zainteresowanie zamówieniami publicznymi w Polsce, a w konsekwencji konkurencyjność postępowań, nie jest na zadowalającym poziomie.

Mimo licznego grona przedsiębiorców mogących zaspokoić potrzeby zamawiających, część z nich nie jest zainteresowana z różnych przyczyn udziałem w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych i preferuje prowadzenie biznesu wyłącznie w sektorze prywatnym. Pozostała część wyrażająca ewentualne zainteresowanie postępowaniami przetargowymi to w zdecydowanej większości mikro- i mali przedsiębiorcy.

Konsekwencją tego jest także zawężenie pola poszukiwania zleceń, w zależności od wewnętrznych preferencji i predyspozycji każdego z nich np. do tych najbardziej rentownych, najbliższych miejscu prowadzenia działalności, lub po prostu tych reklamowanych, promowanych – których uzyskanie pozwoli rozreklamować przedsiębiorcę i jego katalog usług. Podmiot nie uczestniczący na co dzień w procesach przetargowych a biorący w nich udział „przy okazji” może nie śledzić na bieżąco informacji w Biuletynie Zamówień Publicznych, stąd będzie dobrym odbiorcą materiałów promowanych w innych źródłach informacji.

Z uwagi na powyższe istotnym do rozważenia jest reprezentowany przez daną jednostkę poziom konkurencyjności jaki stanowi ona w oczach potencjalnych oferentów. Należy bowiem pamiętać, że wyboru ulokowania swoich zasobów na rzecz realizacji zamówienia będącego konsekwencją wygranego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego dokonuje ostatecznie przedsiębiorca.

Stąd mówiąc o zamówieniach publicznych i działalności jednostek publicznych w zakresie zarządzania nimi, należy na pojęcie konkurencyjności spojrzeć szerzej, nie tylko z perspektywy mikro- jako odrębnej jednostki, ale także mezo- czyli interesariuszy, którzy korzystają na co dzień z umów zawartych drogą postępowań publicznych pośrednio lub bezpośrednio, a także makro – zwiększenie przystępności wiedzy na temat postępowań wśród wy-

¹⁰ Iwankiewicz-Rak B.: *Marketing organizacji niedochodowych*, Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania (nr 100), 1997.

¹¹ Urząd Zamówień Publicznych, *Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych*, Warszawa 2019.

konawców wpłynie pozytywnie względem zamawiającego na większą konkurencyjność zamówień, zaś z perspektywy gospodarki lokalnej i krajowej, przyczynia się do rozwoju podmiotów aktywnych na rynku.

Wykorzystanie promocji i marketingu zamówień publicznych oddziałuje na opinię publiczną – w tym wypadku przedsiębiorców, co może bezsprzecznie wpłynąć pozytywnie na rozwój danej jednostki, efektywność jej działań, dostarczania dóbr o wysokiej jakości dzięki zwiększeniu konkurencyjności postępowań o udzielenie zamówienia publicznego oraz wpłynie na pozytywny obraz public relations organizacji.

W wielu pozycjach literatury czytać możemy, że wykorzystywanie marketingu w działalności publicznej jest nieetyczne. Sami pracownicy jednostek budżetowych często nie widzą sensu podejmowania jakichkolwiek działań z tego obszaru przypisując taką działalność jedynie przedsiębiorcom i innym organizacjom, skupionym na generowaniu zysków lub sprowadzają tę kwestię do lobbingu, pomijając potencjał jaki może mieć ta działalność, mając na uwadze mnogość narzędzi jej służących.

Jednostki publiczne w tym zamawiający publiczni wykorzystywać mogą w swojej bieżącej działalności narzędzia związane z marketingiem, czego przykładem mogą być:

Marketing zewnętrzny, który obejmować powinien dwa aspekty związane z postępowaniem zakupowym konkretnej jednostki.

Po pierwsze wsparte mogą być procesy przygotowawcze, przed ogłoszeniem i publikacją postępowania przetargowego, mianowicie etap opracowania analizy potrzeb i wymagań zamawiających a kolejno przeprowadzenie konsultacji rynkowych lub zapytania o cenę.

Działania promocyjne w tych obszarach wiążą się z możliwością osiągnięcia lepszej jakości dokumentów postępowania, dzięki pozyskaniu szerszej wiedzy większego grona potencjalnych oferentów biorących udział w konsultacjach. Powyższe skutkuje także mniejszą szansą na wniesienie odwołania do Krajowej Izby Odwoławczej i opóźniania trwania postępowania, dzięki czemu zyskuje się większą płynność działania i gwarancję, że założone terminy przetargu zostaną zachowane.

Zastosowanie narzędzi marketingowych organizacji publicznych – w zakresie zamówień publicznych zmienić może dotychczasowe statystyki, poprzez zwiększenie liczby ofert składanych na jedno postępowanie oraz zmniejszenie liczby postępowań unieważnianych z powodu braku oferentów.

Content marketing – wykorzystany przez organizację jako narzędzie do tworzenia atrakcyjnych oraz przydatnych treści związanych z zamówieniami publicznymi, będzie służył skutecznemu pozyskaniu szerszego grona odbiorców docelowych. Tworzenie przejrzystego, ogólnodostępnego i dobrego jakościowo przekazu treści przedstawionego bezpośrednio w stronę przed-

siębiorców, tworzyć może obraz zamawiającego jako podmiotu kompetentnego oraz otwartego na współpracę, co pozwala budować pozytywny wizerunek danej jednostki.

Marketing społecznie odpowiedzialny – definiowany przez M. Drumwright’a i P. Murphy’ego jako działania, które mają co najmniej jeden cel niegospodarczy, który związany jest z dobrem społecznym przy wykorzystaniu zasobów firm i/lub jej partnerów¹², ponieważ dostrzeżono, że największe szanse na sukces mają firmy, których rozwiązania i wartości będą innowacyjne w społecznie odpowiedzialny sposób¹³. To element coraz istotniejszy, na którym można budować przewagę konkurencyjną ale także zaufanie interesariuszy do własnej marki.

Zastosowanie powyższych form działań może w efekcie przełożyć się na realizację istotnych celów, jakie są często celami realizowanymi dzięki wdrożeniu działalności na rzecz marketingu terytorialnego, które zostały opisane przez A. Szromnika jako działania, które skutkować mogą rozwinięciem i umacnianiem usług świadczonych przez instytucje publiczne, kształtowaniem pozytywnego wizerunku regionu, w którym dana jednostka organizacyjna działa, zwiększeniem konkurencyjności danej jednostki na tle regionu, lub w skali całego kraju¹⁴ oraz budowaniem pozytywnego wizerunku jednostek państwowych oraz firm prywatnych.

Zwróciwszy uwagę na aktualne próby modernizacji i zmiany organizacji jednostek publicznych pełniących rolę zamawiających w procesach zakupowych państwa, przed przystąpieniem do analizy jakie narzędzia powinny zostać, jest wiele zmian jakie obserwujemy na bieżąco. Jednostki te w ostatnim czasie musiały się zmierzyć ze zmianami ustawowymi – nie mamy do czynienia z nowelą ustawy a z zupełnie nowym tworem jakim jest nowa ustawa Prawo Zamówień Publicznych ale także zmianami technicznymi będącymi efektem wejścia w życie nowej ustawy Prawo Zamówień Publicznych, co niosło za sobą konsekwencję w postaci zelektronizowania wszystkich postępowań, których wartość przekracza 130 000,00 złotych.

Dołączywszy do tego zmiany organizacyjne jakie wyniknęły siłą rzeczy w czasie zmiany ustaw i okresu przejściowego wraz z sytuacją pandemiczną, jaka zmusiła wszystkich do przystosowania pracy w formie zdalnej lub hybrydowej, wnioski o wykorzystaniu narzędzi promocji i marketingu także w formie zdalnej z zastosowaniem technologii informacyjno-telekomunikacyjnej, elektronicznej i dostępnej on-line nasuwają się same.

Wykorzystanie powyższych technologii w obliczu elektronizacji i zamówień publicznych, stopniowej zmiany organizacji pracy zarówno jednostek publicznych, jak i prywatnych, w efekcie której część działalności przeno-

¹² Kotler P., Kelleer K.L.: *Marketing*, Poznań: Dom wydawniczy REBIS, 2013.

¹³ Swartz J.: Small firms dive into social media USA Today, 22.07.2010, s. 10.

¹⁴ Szromnik A.: *Marketing terytorialny*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2016.

szona jest do sieci internetowej jest innowacyjnym rozwiązaniem, jakie mogłoby pozytywnie wpłynąć na konkurencyjność zamówień publicznych.

Promocja w obszarze marketingu zamówień publicznych jest słabo wykorzystywanym instrumentem marketingowym. Poprawa tego stanu powinna służyć zwiększeniu konkurencyjności prowadzonych postępowań o udzielanie zamówień w drodze przetargów oraz kreowaniu pozytywnego wizerunku publicznych organizacji oraz całego systemu zamówień publicznych. Z tego powodu wskazanym jest rozpoczęcie szerszej działalności promocyjnej z wykorzystaniem powszechnie najpopularniejszych środków przekazu, związanych z siecią Internet.

W opinii P. Kotlera i K.L. Kellera elektroniczne kanały komunikowania się i sprzedaży są kanałami, które najszybciej się rozwijają, dzięki czemu wykorzystanie w tym procesie sieci internetowej pozwala zwiększyć jakość i interakcję między stronami przekazu, umożliwiając tym samym zachowanie indywidualnej relacji¹⁵.

Wydaje się uzasadnione by w tym procesie również sięgnąć po nowoczesne instrumenty i kanały informacji marketingowej, jakie obecnie są powszechnie użytkowane, są to m.in.: social media, strony internetowe, blogi, newslettery czy Marketingowe Public Relations. Social media, bardzo się rozwinęły na przestrzeni ostatniej dekady¹⁶ definiowane są według D. Kazanowskiego jako społeczne środki przekazu, które podlegają społecznej kontroli i mogą być wykorzystywane na dowolną skalę, wskazując jako ich cechy charakterystyczne takie aspekty jak ogólna dostępność dla każdego zainteresowanego, możliwość modyfikacji pierwotnej informacji, wolny dostęp do odbioru treści, posiadanie idei społecznego współuczestnictwa oraz rozprzestrzenianie treści poprzez interakcję społeczną¹⁷.

Tworzenie treści content marketingowych w postaci wszelkiego rodzaju webinarów, filmów marketingowych, wpisów w formie artykułów o tematyce związanej z zamówieniami publicznymi udostępnianych powyższymi kanałami, kierowanych bezpośrednio do potencjalnych wykonawców miało by szanse na podniesienie zainteresowania postępowaniami przetargowymi wśród przedsiębiorców, zwiększając tym samym dostęp do źródeł wiedzy i budując przy tym pozytywny wizerunek jednostki udostępniającej dany materiał.

Forma newslettera może też zaś korzystna w celu rozsyłania zainteresowanym firmom cyklicznie treści edukacyjnych, artykułów wskazujących przydatną i praktyczną wiedzę jaką mogą wykorzystać w przygotowaniach do udziału w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego. Tu rolę

¹⁵ Kotler P., Kelleer K.L.: *Marketing*, Poznań: Dom wydawniczy REBIS, 2013.

¹⁶ Wayumu P.K.: *Analyzing Global Social Media Consumption*, Unitet States: International University, IGI Global, Kenia 2021.

¹⁷ Kazanowski D.: *Nowy Marketing*, Warszawa: VFP Communications, 2008.

podmiotu tworzącego taką formę newslettera powinien przyjąć organ centralny pełniący nadzór nad zamówieniami publicznymi bądź specjalnie powołana do tego celu jednostka.

Marketingowy Public Relations (MPR) za zadanie ma między innymi zbudowanie zainteresowania wokół danego produktu czy usługi, wpłynięcie na konkretne grupy docelowych odbiorców oraz pomoc w tworzeniu pozytywnego obrazu danej organizacji. Wykorzystywany jest do budowania świadomości i wiedzy o konkretnym produkcie i jest skuteczny w docieraniu do grup o szczególnych charakterze¹⁸. Formy działań public relations kierowane na zewnątrz organizacji mogą składać się z:

- współpracy jednostki z mediami – oświadczenia, komunikaty, Konferencje prasowe,
- działalności wydawniczej jednostki – w formie biuletynów, broszur, miesięczników lokalnych, artykułów w prasie,
- targów i wystaw,
- udziału jako współorganizator imprez masowych dla mieszkańców i partnerów miejscowości, do której przynależy dana jednostka.

Każda ze wskazanych działalności jest możliwa do wykorzystania na rzecz podniesienia konkurencyjności w zamówieniach publicznych.

Mimo wykazanej ogromnej popularności wśród użytkowników mediów społecznościowych oraz statystyk dotyczących korzystania z Internetu przez społeczeństwo, praktyka w tej sferze dotycząca szeroko pojętego marketingu zdaje się być pominięta w obszarze – tak istotnym pod kątem ilości wydatkowanych środków – jakim jest rynek zamówień publicznych.

Powyższe było podstawą do poczynienia badań wśród przedstawicieli jednostek finansowanych z budżetu państwa, odpowiedzialnych za przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego w zakresie oceny dostępności dysponowania podstawowymi narzędziami do prowadzenia działań marketingowych oraz faktycznego realizowania działań promocyjnych postępowań.

4. ANALIZA I OCENA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH W OBSZARZE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH

Celem badań była próba oceny stanu faktycznego z zakresu aktualnych działań promocyjnych w obszarze zamówień publicznych przez zamawiających w organizacjach jednostek publicznych.

Głównym problemem badawczym była aktualna ocena opinii ankietowanych, czy pracownicy organizujący postępowania o udzielenie zamówienia publicznego dokonują jakichkolwiek działań na rzecz promowania swoich

¹⁸ Kotler P., Kelleer K.L.: Marketing, Poznań: Dom wydawniczy REBIS, 2013.

przetargów celem podniesienia konkurencyjności w postępowaniu, prócz działań określonych ustawą i czy mają ku temu podstawowe narzędzia, takie jak strona internetowa www lub profil w mediach społecznościowych.

Ankieta przygotowana dla pracowników zamawiających zawierała się w ośmiu pytaniach zamieszczonych na internetowym arkuszu za pomocą narzędzia GooleDocs – ankiety. Wzór ankiety został przedstawiony w załączniku nr 1. Ankieta została udostępniona przy pomocy portalu społecznościowego Facebook w zamkniętej grupie zrzeszającej pracowników działów zamówień publicznych pod nazwą PRZETARGowa Ustawa Nowa.

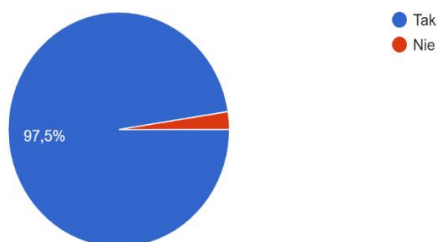
Ankieta została wypełniona przez 204 pracowników działów zamówień publicznych, żadna z ankiet nie zawierała błędów. We wszystkich przypadkach ankietowani odpowiedzieli na wszystkie zadane pytania, w związku z czym do analizy danych przyjęto wszystkie 204 ankiety. Osoby ankietowane nie miały uprzednio informacji, że badana jest ich aktywność dodatkowa związana z działaniami marketingowymi czy promocyjnymi zamówień publicznych, ponieważ tak przedstawiony przedmiot sprawy mógłby mieć wydzźwięk oceny, co wpłynęłoby negatywnie na ilość udzielonych odpowiedzi.

W pierwszej kolejności zamawiającym zostało zadane pytanie dotyczące posiadania strony internetowej przez daną jednostkę. Na 204 ankietowanych jedynie pięć z nich (2,5%) nie posiada własnej strony internetowej www.

Wykres 3.

Struktura zamawiających dysponujących własną stroną internetową www

Czy Państwa organizacja posiada stronę internetową (www)?
204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Dowodzi to powszechności i dostępności narzędzia jakim są strony internetowe.

Kolejno badaniu poddano, czy zamawiający posiadają swój profil lub konto w mediach społecznościowych w ogóle. Odpowiedzi zostały tak wskazane, by jedynie móc ocenić ilu zamawiających posiada podobny profil bez wyodrębnienia na poszczególne media społecznościowe. Pytanie brzmiało: Czy

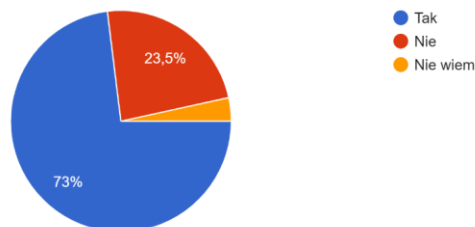
Państwa organizacja posiada swój profil w mediach społecznościowych (np. Facebook, Instagram, Twitter i inne)? (wykres 5).

Wykres 4.

Struktura zamawiających korzystających z mediów społecznościowych

Czy Państwa organizacja posiada swój profil w mediach społecznościowych (np. Facebook, Instagram, Twitter i inne) ?

204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Aż 149 (73%) ankietowanych wskazało, że posiada profil na portalu społecznościowym. Siedmioro badanych (3,5%) nie miało wiedzy na ten temat, a 48 podmiotów z badanej grupy (23,5%) wskazało, że nie dysponuje takim kontem.

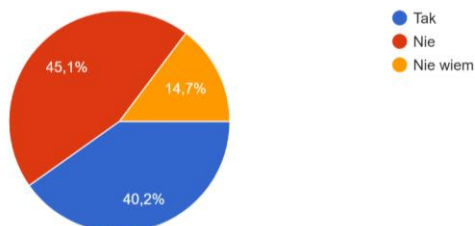
W dalszej kolejności zamawiający odpowiadali na pytanie: czy współtworzą oni treści w prasie lokalnej, na co 14,7% nie znało odpowiedzi (30 ankietowanych) i aż 45% (92 ankietowanych) całej grupy badawczej odpowiedziało, iż jest współtwórcą treści w lokalnej prasie, zaś 82 ankietowanych (40,2%) odpowiedziało, że nie zajmują się taką formą działań (wykres 5).

Wykres 5.

Struktura zamawiających współtworzących treści w prasie lokalnej

Czy Państwa organizacja współtworzy treści w prasie lokalnej?

204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

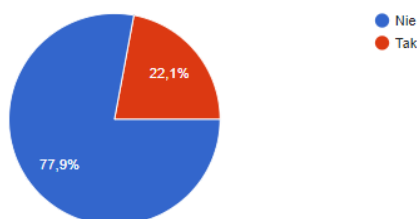
Następnie zadano pytanie: Czy informacja o ogłoszonych postępowaniach w Państwa organizacji prowadzonych na podstawie ustawy Prawo Zamówień Publicznych jest zamieszczana dodatkowo w innym miejscu, niż to reguluje ustawa PZP? Jaki procent z całej grupy ankietowanych zamieszcza informację o prowadzonych przez siebie postępowaniach w innych niż uregulowanych ustawą miejscach? (wykres 6).

Wykres 6.

Dane dotyczące korzystania z poza ustawowych rozwiązań promowania zamówień publicznych

Czy informacja o ogłoszonych postępowaniach w Państwa organizacji prowadzonych na podstawie ustawy Prawo Zamówień Publicznych jest zamieszczana dodatkowo dobrowolnie w innym miejscu, niż to reguluje ustawa Prawo Zamówień Publicznych?

204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi otrzymano informację, że nie robi tego 77,9% badanych zamawiających (159) – jedynie 45 z badanej grupy (22,1%) wskazało, że takie działania czyni.

Następne pytanie było skierowane do tych przedstawicieli zamawiających, którzy odpowiedzieli, iż zamieszczają dodatkowe informacje o prowadzonych przez siebie postępowaniach w innych miejscach niż reguluje to ustawa PZP, by skonkretyzować w jakich miejscach te informacje zamieszczają. Zasugerowane były odpowiedzi takie jak prasa lokalna, prasa branżowa, media społecznościowe, newsletter, dział aktualności, nowości, dla przedsiębiorcy (lub podobne) na stronie WWW zamawiającego – ze wskazaniem by nie zaznaczać tej odpowiedzi, jeżeli informacja o ogłoszonych przetargach jest zamieszczona wyłącznie w zakładce/dziale ‘zamówienia publiczne’ lub podobnej o tematyce poświęconej wyłącznie zamówieniom;

- tablica informacyjna w siedzibie zamawiającego,
- strony internetowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką,
- media społecznościowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką.

Pozostawiono także jako ostatnią z opcji dowolnego wpisania innej odpowiedzi, jeśli miejsce, w którym zamieszczane są informacje nie ujmuje się w wyżej przedstawionych propozycjach.

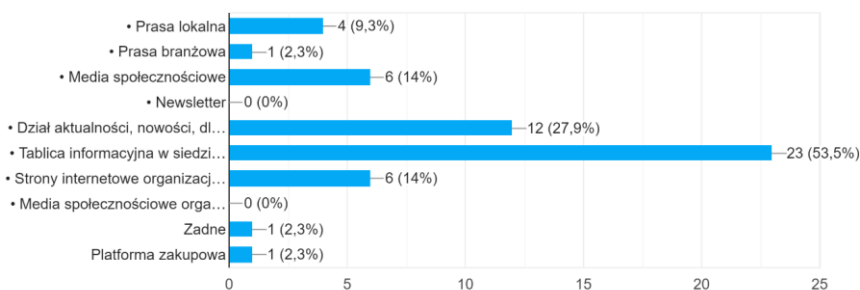
Z powyższej możliwości wskazania miejsc, w których zamawiający zamieszczają ponad wymóg ustawy PZP informację o zamówieniach skorzystało 42 ankietowanych.

Wykres 7.

Wykorzystywane pozaustawowe narzędzia promocyjne przez zamawiających

Jeżeli tak, proszę o wskazanie gdzie dodatkowo zamieszczane są informacje, o prowadzonych postępowaniach :

43 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że niewielki procent korzysta z pozaustawowych narzędzi promocyjnych swoich postępowania, a informacje te dodatkowo zamieszczane są na tablicach informacyjnych w siedzibie zamawiającego (23 ankietowanych), w dziale aktualności na stronie www zamawiającego (12 ankietowanych), w mediach społecznościowych (6 ankietowanych) oraz na portalach internetowych zaprzyjaźnionych jednostek (6 ankietowanych).

Powyższe wyniki określają niski poziom wskazań zamawiających na media społecznościowe i internetowe jako narzędzi komunikacji marketingowej.

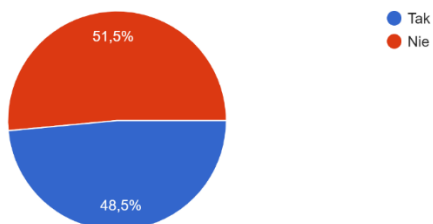
Ostatnie z pytań miały wymiar bardziej ogólny, przy czym pierwsze z nich miało zweryfikować w ilu przypadkach z badanych jednostek publicznych znajduje się komórka odpowiedzialna bezpośrednio za marketing i promocję. Aż 105 odpowiedzi (51,5%) wskazało, że nie posiadają komórek odpowiedzialnych, co stanowi ponad połowę wszystkich ankietowanych (wykres 8).

Wykres 8.

Dysponowanie komórką odpowiedzialną za marketing

Czy w Państwa organizacji jest wyodrębniona komórka odpowiedzialna za reklamę i marketing działań w niej realizowanych?

204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie skierowane było do tej części zamawiających, którzy wskazali, że w ich organizacji znajduje się jednostka odpowiedzialna za reklamę i marketing. Poproszono, by odpowiedzieli oni na pytanie, czy komórka ta zajmuje się także promocją i marketingiem związaną z realizowanymi w niej działaniami z zakresu zamówień publicznych – a jeżeli tak – jaką przyjmuje to formę.

Aż 94% ankietowanych wskazało, że mimo istnienia działu zajmującego się marketingiem i promocją, nie zajmuje się on tematyką związaną z zamówieniami publicznymi i prowadzonymi postępowaniami o ich udzielenie (wykres 9).

Wykres 9.

Forma wsparcia działu marketingu z zakresu promocji zamówień publicznych

Jeżeli tak, czy komórka ta promuje także działalność Państwa wydziału Zamówień Publicznych

130 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe jest istotne z tego względu, że w odpowiedzi na ostatnie pytanie, które brzmiało: „Czy w Państwa opinii działania na rzecz promocji wśród przedsiębiorców wiedzy o zamówieniach publicznych jest zasadna

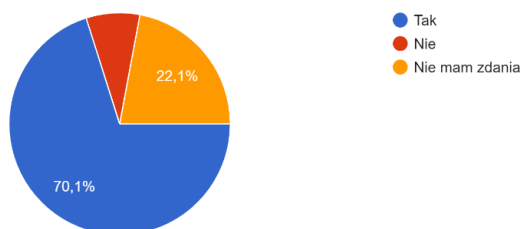
pod kątem zwiększenia konkurencyjności postępowań?” aż 70% (143) ankietowanych przedstawicieli zamawiających odpowiedziało twierdząco, przy czym wyłącznie 7,8% (16) odpowiedziało, że nie zgadza się z tym założeniem a 22% (45) z całej badanej grupy zaznaczyła odpowiedź „nie mam zdania” (wykres 10).

Wykres 10.

Opinia zamawiających na temat promocji działań na rzecz zamówień publicznych w kontekście konkurencyjności postępowań

Czy w Państwa opinii działania na rzecz promocji wśród przedsiębiorców wiedzy o zamówieniach publicznych jest zasadna pod kątem zwiększenia konkurencyjności postępowań

204 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Zamawiający mieli także możliwość w części końcowej wypełnianej ankiety podzielić się swoim zdaniem w sposób swobodny. Co ciekawe z punktu widzenia niniejszej pracy i przeprowadzonych badań, sześcioro z nich osób w odpowiedzi wskazało, że zamówienia publiczne są zagadnieniem, które nie może być promowane za pomocą jakichkolwiek działań marketingowych. Wynika to w ich opinii z uwagi na zupełnie inny charakter działania i stanu rzeczywistości, w której działają.

Wskazano także, że ogólnie przyjętą normą jest fakt, że dział marketingu i promocji nie jest komórką z prężnie działającą z wykwalifikowaną branżowo kadrami, co w ocenie ankietowanych jest zjawiskiem powszechnym. Ewentualna promocja czy działania marketingowe realizowane są zwykle jedynie jako odpowiedź na nakazy z jednostki zarządzającej. Swoboda, możliwości kadrowe i narzędzia jakimi poszczególne jednostki dysponują nie dają szansy działom marketingu, reklamy czy promocji działać skutecznie i efektywnie.

Analiza powyższych danych pozwala stwierdzić, że zdecydowana większość zamawiających ma odpowiednie narzędzia do dywersyfikacji działań, mających na celu promowanie i szersze informowanie o prowadzonych przez siebie postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych. Powyższe twierdzenie ma oparcie we wskazaniu, iż 97,5% z wszystkich ankietowanych ma swoją własną stronę internetową oraz aż 73% procent wszystkich badanych posiada konto na profilu w mediach społecznościowych. Można

zatem wnioskować, że stosowane tych dwóch najpopularniejszych narzędzi, jakimi są strona www i media społecznościowe mogłoby być efektywnie wykorzystywane również pod kątem promocji działań, dotyczących zamówień publicznych i mogłoby skutecznie wpłynąć na wzrost konkurencyjności postępowań jednostek publicznych.

Niestety jak wynika z odpowiedzi udzielonych w ramach pytania o ich działalność dodatkową związaną z ogłaszaniem w miejscach innych niż reguluje to ustawa, informacji np. o prowadzonych postępowaniach bądź zamiarze ogłoszenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, aż 78% z wszystkich ankietowanych jednostek nie zamieszcza tych informacji w innych miejscach celem szerszego informowania ewentualnych oferentów i działania na rzecz zdobywania szerszego grona odbiorców.

5. PODSUMOWANIE

Po dokonanej analizie literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych można wyciągnąć wnioski, iż zamawiający w większości dysponują podstawowymi narzędziami technicznymi, by prowadzić zdywersyfikowaną działalność na rzecz szerszej promocji prowadzonych przez siebie postępowań o udzielenie zamówienia. Jednocześnie prawie połowa z nich w swojej jednostce ma komórkę odpowiedzialną za jej działania marketingowe. Ponadto prawie 80% zamawiających nie zamieszcza nigdzie informacji na temat prowadzonych przez siebie postępowań przetargowych, mimo iż mają taką możliwość. Jednakże 70% zamawiających potwierdza, że w ich opinii większa działalność na rzecz promowania prowadzonych postępowań o udzielenie zamówień publicznych wpłynęłaby na większą konkurencyjność prowadzonych postępowań oraz na poprawę wizerunku jednostek publicznych.

Z powyższego wynika, że brak działań marketingowych wpływa negatywnie na udział przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych, mimo iż zamawiający dysponują narzędziami do działania na rzecz ich promocji.

Wstępnie zrobiono także badania opinii przedsiębiorców w zakresie ich stanowiska co do dostępności źródeł rzetelnej wiedzy na temat udziału w postępowaniach przetargowych oraz ich opinii na temat możliwości zwiększenia udziału firm w przypadku szerszej dostępności źródeł praktycznych informacji dotyczących przetargów i wpływu działalności marketingowej na rzecz promowania tych postępowań.

Niestety badania przedsiębiorców nie zostały ukończone z uwagi na ograniczenia czasowe i konieczność kierowania do każdego z nich ankiety w sposób indywidualny. Ostatecznie przedsiębiorcy zwrócili zbyt mało kompletnych ankiet (jedynie 46), by na ich podstawie wyciągnąć rzetelne wnioski.

Z uwagi jednak na ciekawe tendencje jakie pojawiły się na etapie spisowania wyników ze zwróconych ankiet, wyłania się ogólny wniosek, że badanie przedsiębiorców może być kolejnym obszarem badawczym, wymagającym analizy empirycznej. Po uzyskaniu odpowiedniej ilości prawidłowo wypełnionych ankiet będzie można dokonać opracowania wyników, wyciągnięcia wniosków i sformułowania właściwych, bardziej dokładnych zaleceń dla przedsiębiorców i organizacji jednostek publicznych.

Podsumowując, na podstawie zebranych w niniejszej pracy informacji i wyników przeprowadzonych badań ankietowych można określić kilka rekomendacji, poprzez wskazanie takich działań jak zwiększenie rangi i kompetencji pracowników komórek działów marketingu w jednostkach publicznych wraz z ich edukacją o korzyściach wynikających ze skutecznego promowania prowadzonych przez jednostkę postępowań, zwiększenie świadomości pracowników zamówień publicznych poprzez szkolenia bądź broszury informacyjne o potrzebie szerszego i skuteczniejszego promowania zamówień z wykorzystaniem podstawowych narzędzi tj. newsletter, strona internetowa, portale społecznościowe etc. Zwrócić też uwagę należy na implementowanie w strategiach funkcjonowania jednostek zamawiających publicznych celów dotyczących zwiększenia działań na rzecz aktywnej kooperacji z przedsiębiorstwami, w tym promowanie swoich postępowań, ulepszając przy tym swój wizerunek zewnętrzny oraz zaangażowanie Urzędu Zamówień Publicznych w utworzenie przystępnego źródła wiedzy dla wykonawców lub powołanie komórki odpowiedzialnej za realizowanie celów związanych z promocją i marketingiem zamówień publicznych wśród wykonawców.

Zdecydowana część przedsiębiorców unika udziału w postępowaniach przetargowych. Przedsiębiorstwa, które byłyby zainteresowane przetargiem, aby stać się podmiotem, zgodnie z zapisami ustawy Prawo Zamówień Publicznych mianowanym wykonawcą, często nie mają podstawowej wiedzy o tym w jaki sposób poznać niezbędne dane do należytego przygotowania się do odnalezienia informacji o ogłoszeniach w sprawie przetargu. Mają oni także szereg obaw jakie wiążą się z obrazem zamawiającego jako przestarzałego elementu systemu gospodarki.

Zważyć należy w tym miejscu na jedną, systematycznie powtarzaną kwestię, którą czytać możemy niejednokrotnie w odpowiedziach zamawiającego na pytania wykonawców mających wyjaśnić zapisy dokumentacji postępowania, lub idąc dalej – w wyrokach Krajowej Izby Odwoławczej, która brzmi najczęściej – wykonawca prowadząc określoną działalność, jest podmiotem profesjonalnym i oczekiwać od niego winno się należytego przygotowania do postępowania.

Przy czym w tak istotnych kwestiach pomijanym zdaje się być fakt, iż przedsiębiorca jest profesjonalnym i kompetentnym podmiotem, ale – w zakresie działań związanych *stricte* z wykonywanymi przez niego usługami. Wolny rynek zaś pozwala mu na dowolny wybór podmiotu, z którym ten zawrze umowę o współpracy w ramach swobody kontraktowej. Jednak specyfika warunków jakie muszą zostać spełnione, by taką współpracę rozpocząć i brak narzędzi do łatwiejszego przyswojenia mechanizmów regulujących te procedury nie są czynnikami w tej sytuacji sprzyjającymi.

Przy tak licznych formach działalności urzędów w sieci, jakimi są funkcje: e-urząd i dostępne na nich formularze elektroniczne, elektroniczna skrzynka podawcza, e-puap i platformy zakupowe, będące już obowiązkowym narzędziem jednostek, wykorzystywanym w procesie przeprowadzania postępowania o udzielenie zamówień publicznych, ilość działań marketingowych i promocyjnych obecnych w Internecie jest niewystarczająca.

Rekomendując wykorzystanie internetowych stron, social mediów, kampanii reklamowych z wykorzystaniem narzędzi wskazanych w pracy przez jednostki budżetowe celem tworzenia na nich treści promujących wśród przedsiębiorców ich udział w zamówieniach publicznych przyczynić się winien do zwiększenia zaufania do instytucji publicznych, podniesienia jej rangi pod kątem public relations oraz zwiększenia konkurencyjności w prowadzonych postępowaniach.

Literatura

- [1] IWANKIEWICZ-RAK B.: *Marketing organizacji niedochodowych*, Wrocław: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania (nr 100), 1997.
- [2] KAZANOWSKI D.: *Nowy Marketing*, Warszawa: VFP Communications, 2008.
- [3] *Koncepcja nowego Prawa Zamówień Publicznych*, Warszawa: Urząd Zamówień Publicznych 2018.
- [4] KOTLER P., KELLEER K.L.: *Marketing*, Poznań: Dom wydawniczy REBIS, 2013.
- [5] SWARTZ J.: *Small firms dive into social media USA Today*, 22.07.2010.
- [6] SZROMNIK A.: *Marketing terytorialny*, Warszawa: Wolters Kluwer, 2016.
- [7] *Sprawozdanie Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2019 r.*, Warszawa: Urząd Zamówień Publicznych, 2020.
- [8] WAYUMU P.K.: *Analyzing Global Social Media Consumption*, United States: International University, IGI Global, Kenia 2021.
- [9] ZAKRZEWSKI R., SKOWROŃSKA A. (red): *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2019 Warszawa.

Akty prawne

- [1] Motyw 2 preambuły dyrektywy 2014/24/UE oraz motyw 4 preambuły dyrektywy 2014/25/UE.
- [2] Ustawa z dnia 19 września 2019 roku Prawo Zamówień Publicznych Dz.U. 2019 poz. 2019.

Załącznik 1.

Ankieta dla przedstawicieli publicznych zamawiających

1. Czy Państwa organizacja posiada stronę internetową (www)?

- Tak
- Nie

2. Czy Państwa organizacja posiada swój profil w mediach społecznościowych (np. Facebook, Instagram, Twitter i inne)?

- Tak
- Nie
- Nie wiem

3. Czy Państwa organizacja współtworzy treści w prasie lokalnej?

- Tak
- Nie
- Nie wiem

4. Czy informacja o ogłoszonych postępowaniach w Państwa organizacji prowadzonych na podstawie ustawy Prawo Zamówień Publicznych jest zamieszczana dodatkowo w innym miejscu, niż to reguluje ustawa PZP?

- Tak
- Nie

Jeżeli tak, proszę o wskazanie gdzie dodatkowo zamieszczane są informacje, o prowadzonych postępowaniach

- Prasa lokalna
- Prasa branżowa
- Media społecznościowe
- Newsletter
- Dział aktualności, nowości, dla przedsiębiorcy (lub podobne) na stronie www zamawiającego (proszę NIE ZAZNACZAĆ odpowiedzi jeżeli informacja o ogłoszonych przetargach jest zamieszczona wyłącznie w zakładce/dziale 'zamówienia publiczne' lub podobnej o tematyce poświęconej wyłącznie zamówieniom)
- Tablica informacyjna w siedzibie zamawiającego
- Strony internetowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką
- Media społecznościowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką
- Inne – jakie.....

5. Czy ogłoszenia dotyczące zakupów prowadzonych na podstawie regulaminu Państwa a wyłączonych ze stosowania ustawy PZP są umieszczane w miejscu innym niż strona www zamawiającego/Biuletyn Informacji Publicznej/gablota w siedzibie?

- Tak
- Nie

Jeżeli tak, proszę o wskazanie gdzie dodatkowo zamieszczane są informacje, o prowadzonych postępowaniach:

- Prasa lokalna
- Media społecznościowe
- Newsletter
- Dział aktualności, nowości, dla przedsiębiorcy (lub podobne) na stronie WWW zamawiającego (proszę NIE ZAZNACZAĆ odpowiedzi jeżeli informacja o ogłoszonych przetargach jest zamieszczona wyłącznie w zakładce/dziale 'zamówienia publiczne' lub podobnej o tematyce poświęconej wyłącznie zamówieniom)
- Tablica informacyjna w siedzibie zamawiającego
- Strony internetowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką
- Media społecznościowe organizacji współpracujących z Państwa jednostką
- Inne – jakie.....

6. Czy w Państwa organizacji jest wyodrębniona komórka odpowiedzialna za reklamę i marketing działań w niej realizowanych?

- Tak
- Nie

7. Jeżeli tak, czy komórka ta promuje także działalność Państwa wydziału Zamówień Publicznych?

- Tak
W jaki sposób?.....
- Nie

mgr **Judyta Sachaj**
Absolwentka Politechniki Opolskiej
Wydziału Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7, 45-036 Opole
judyta.sachaj@gmail.com

Martyna JELIŃSKA

ANALIZA I OCENA MARKETINGU MIX NAPOJÓW NISKOALKOHOLOWYCH WEDŁUG KRYTERIUM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

Streszczenie: Niniejszy artykuł dotyczy tematyki marketingu mix napojów niskoalkoholowych według kryterium zrównoważonego rozwoju. Głównym celem artykułu jest zbadanie i określenie form oraz sposobów realizacji przedsięwzięć z zakresu marketingu mix. Jako metodę badawczą zastosowano badanie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na terenie województwa śląskiego. Po dokonaniu analizy wyników można stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa dość sceptycznie odnoszą się do perspektywy rozwoju zrównoważonego marketingu mix napojów niskoalkoholowych. Zarówno w odniesieniu do cen produktów spożywczych, dystrybucji produktów, a także promocji mix napojów niskoalkoholowych.

MARKETING MIX ANALYSIS AND EVALUATION OF LOW-ALCOHOL BEVERAGES ACCORDING TO THE CRITERION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary: This article deals with subject of marketing the mix of low-alcohol beverages according to the criterion of sustainable development. The main objective of the article is to examine and define the forms and methods of implementing projects in the field of marketing a mix. The research method used was a survey with the use of a questionnaire in the Silesian Voivodeship. After analyzing the results, it can be concluded that the surveyed companies are quite skeptical about the perspective of sustainable marketing of the mix of low-alcohol beverages. Both in terms of the prices of food products, product distribution and the promotion of a mix of low-alcohol beverages.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, zrównoważony marketing mix, marketing mix, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Keywords: sustainable development, sustainable marketing mix, marketing mix, corporate social responsibility.

1. WSTĘP

Głównym celem artykułu jest: zbadanie i określenie form oraz sposobów realizacji przedsięwzięć z zakresu marketingu mix napojów niskoalkoholowych w kontekście zrównoważonego rozwoju. Oprócz głównego celu zawarto także cele pomocnicze:

** Tekst niniejszego artykułu powstał na podstawie pracy dyplomowej napisanej na Politechnice Opolskiej pod przewodnictwem naukowym dra inż. Pawła Kazibudzkiego, autor: Martyna Jelińska, nr albumu 98462, Wydział Ekonomii i Zarządzania, kierunek: Zarządzanie I stopnia studiów stacjonarnych. Opole 06-2021.

- C1: Analiza przedsięwzięć produkcyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego pod kątem tworzenia i wprowadzenia zrównoważonych napojów niskoalkoholowych.
- C2: Weryfikacja kosztów uwzględnionych w procesach ustalania cen zrównoważonych napojów niskoalkoholowych.
- C3: Zidentyfikowanie i określenie sposobów oraz środków i zasobów wykorzystywanych w procesach zrównoważonej dystrybucji napojów niskoalkoholowych.
- C4: Analiza środków przekazu, form przekazu i treści komunikatów wykorzystywanych w działaniach promocyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pod kątem zrównoważonego rozwoju.

Przed przystąpieniem do analiz teoretyczno-empirycznych należało również sformułować pytania odnoszące się do zdefiniowania głównego problemu badawczego. Główny problem badawczy został sformułowany w następujący sposób: Identyfikacja działań zrównoważonego marketingu w obszarze poszczególnych instrumentów marketingu mix jakie podejmują przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego funkcjonujące na rynku napojów niskoalkoholowych. Zdefiniowanie głównego problemu badawczego powoduje sformułowanie szczegółowych pytań badawczych.

1. W jaki sposób i za pomocą jakich środków realizowane są procesy dystrybucji i magazynowania napojów niskoalkoholowych?
2. Czy ceny napojów niskoalkoholowych uwzględniają koszty środowiskowe i społeczne poniesione w wyniku produkcji, sprzedaży i konsumpcji?
3. Czy i jakie działania podejmowane w sferze produkcyjnej wpływają na tworzenie zrównoważonych produktów niskoalkoholowych.
4. Czy środki przekazu, formy przekazu i treści komunikatów wykorzystywane w procesach komunikacji z uczestnikami rynku napojów niskoalkoholowych mają zrównoważony charakter?

Oprócz problemu badawczego i szczegółowych pytań badawczych opracowano także główną hipotezę badawczą oraz cztery hipotezy szczegółowe. Główna hipoteza badawcza zakłada, że podejmowane działania marketingowe w przedsiębiorstwach z branży napojów niskoalkoholowych w zakresie poszczególnych instrumentów marketingu mix mają konwencjonalny charakter, co w konsekwencji sprawia, że przedsiębiorstwa te nie realizują marketingu mix na podstawie zasad zrównoważonego rozwoju. W celu sprawdzenia hipotezy głównej pomocnym przedsięwzięciem było sformułowanie hipotez szczegółowych, których weryfikacja w znaczący sposób umożliwiła potwierdzenie bądź zaprzeczenie hipotezy głównej:

- H1: Zakłada się, że przedsiębiorstwa z branży napojów niskoalkoholowych prowadzą działalność produkcyjną ukierunkowaną na tworzenie i wdrażanie zrównoważonych produktów niskoalkoholowych na rynek pod kątem społecznym, natomiast aspekty środowiskowe w działalności produkcyjnej nie są uwzględnione w pełnym zakresie.
- H2: Zakłada się, że ceny zrównoważonych napojów niskoalkoholowych obejmują koszty ekonomiczne, natomiast rzeczywiste koszty środowiskowe i społeczne wytwarzania produktów niskoalkoholowych nie są uwzględnione w cenach produktów.
- H3: Zakłada się, że sposoby dystrybucji produktów w przedsiębiorstwach z branży napojów niskoalkoholowych realizowane są na podstawie koncepcji zrównoważonego rozwoju, natomiast wykorzystywanie środków, zasobów i urządzeń, za pomocą których dystrybuowane są produkty niskoalkoholowe nie uwzględnia aspektów środowiskowych i społecznych.
- H4: Zakłada się, że przedsiębiorstwa z branży napojów niskoalkoholowych w mniejszym lub większym zakresie zrównoważenia wykorzystują środki przekazu oraz formy przekazu komunikatów promocyjnych, natomiast prezentowane treści komunikatów nie mają zrównoważonego charakteru.

Osiągnięcie wyznaczonych celów było możliwe poprzez realizację badań własnych. Do niniejszego opracowania została sporządzona ankieta elektroniczna. Badania poprzez wypełnienie kwestionariusza ankiety zostały wybrane, ponieważ sytuacja epidemiologiczna panująca na terenie całego kraju, uniemożliwiła przeprowadzenie innego badania np. wywiadu osobistego. Dodatkowo badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety nie wymagają zorganizowania zespołów badawczych, przy czym są stosunkowo tanie.

2. ANALIZA TEORETYCZNA

Marketing mix jest określany jako „zbiór poddających się sterowaniu taktycznych instrumentów marketingowych, których kompozycję firma przygotowuje w celu uzyskania zamierzonej reakcji na rynku docelowym” [Kotler, Armstrong, Sounders, Wong 2002:141]. Natomiast autorzy J. Altkorn i T. Kramer twierdzą, że jest to „kombinacja czterech podstawowych elementów marketingu: produktu, ceny, dystrybucji i promocji, na której opiera się każda strategia marketingowa” [Altkorn, Kramer 1998:145].

Najważniejszy element tworzący marketing mix to produkt P. Kotler wyjaśnia, że „podstawą każdego biznesu jest produkt lub oferta. Celem firmy jest zaproponowanie produktu lub oferty odmiennej i pod jakimś względem lepszej, dzięki czemu docelowi klienci będą ją woleli i z chęcią zapłacą za nią wysoką cenę” [Kotler 1999:135]. W literaturze przedmiotu pojęcie pro-

duktu definiowane jest jako „wszystko co można zaoferować na rynku w celu przyciągnięcia uwagi klientów, zakupu wykorzystania bądź konsumpcji i co zaspokaja pewną potrzebę lub pragnienie” [Armstrong, Kotler 2012:311]. Wspomniani wyżej autorzy również sygnalizują, że pojęcie produktu ma szersze znaczenie. Usługi, wydarzenia, osoby, miejsca, przedsiębiorstwa czy idee także zaliczane są do produktów [Armstrong, Kotler 2012:311]. Definicję produktu żywnościowego przedstawili H. Górska-Warsewicz, M. Świątkowska i K. Krajewski jako „zbiór pewnych atrybutów materialnych, do których dołączono atrybuty niematerialne (emocjonalne), obejmujące np. markę, wzór produktu, barwę, prestiż producenta i sprzedawcy w celu uzyskania akceptacji nabywcy i zaspokojenia jego potrzeb” [Górska-Warsewicz, Świątkowska, Krajewski 2013:120]. Analizując przedstawione definicje można stwierdzić, że produkt nie tylko ma zaspokoić potrzeby materialne, ale również przyczynia się do zaspokojenia potrzeb niematerialnych m.in. takich jak satysfakcja klienta.

Definicję ceny zaproponował E. Michalski jako „kwotę pieniężną, którą przedsiębiorstwo obciąża nabywców i którą nabywcy są gotowi zapłacić za produkt” [Michalski 2004:393]. Natomiast według G. Armstronga i P. Kotlera cena to „suma pieniędzy pobierana za produkt (usługę) albo suma wszystkich wartości, które klienci wymieniają na korzyści z posiadania lub używania produktu (usługi)” [Armstrong, Kotler 2012:399]. Jednym ze sposobów, dzięki któremu można ustalić cenę danego produktu jest ustalenie cen za pomocą poniesionych kosztów „Polega on na określeniu ceny na bazie wydatków na produkcję, dystrybucję i sprzedaż produktów z uwzględnieniem odpowiedniej stopy zwrotu z tytułu podjętych wysiłków i ryzyka” [Armstrong, Kotler 2012:399]. Kolejnym sposobem określania wartości produktów jest analiza cen produktów konkurencyjnych. Powołując się na tę metodę nabywcy produktów mają możliwość porównania towaru w zestawieniu z cenami podobnych lub porównywalnych ofert konkurencyjnych.

Ważną rolę w marketingu z wyłączeniem produktu i ceny odgrywa również dystrybucja. B i H Żurawik określają dystrybucję jako „zbiór działań i decyzji dotyczących udostępnienia produktu w miejscu i czasie odpowiadającym potrzebom nabywców” [Żurawik 1996:399]. Aby skutecznie zarządzać dystrybucją produktu w pierwszej kolejności, przedsiębiorstwo powinno poznać potrzeby i oczekiwania nabywców. W tym celu odpowiednim narzędziem będzie przeprowadzenie prognoz wielkości sprzedaży oferowanych produktów przez działalność gospodarczą. Dodatkowym elementem pozytywnie stawiającym przedsiębiorstwo w oczach konsumenta będzie skracanie czasu realizacji zamówień klientów oraz realizowanie umowy zgodnie z ustalonymi wcześniej warunkami.

W literaturze przedmiotu termin „promocja” definiowany jest przez wielu autorów. Zdaniem J. Wiktora promocja oznacza dialog pomiędzy przedsię-

biorstwem i potencjalnymi nabywcami, odbywający się z jednej strony dzięki działaniom informacyjno-nakładającym, a z drugiej przez sprzężenie zwrotne pomiędzy odbiorcą i nadawcą przekazu oferty przedsiębiorstwa [Wiktor 2006:41–42]. B. Szymoniuk formułuje promocję jako „działania informacyjno-nakładające, mające na celu pobudzenie popytu na promowaną ofertę lub kształtowanie korzystnego wizerunku marki tej oferty i jego oferenta (przedsiębiorstwa, organizacji i instytucji)” [Szymoniuk 2006:16]. W oparciu o definicję K. Białeckiego to „oddziaływanie na nabywców w celu skłonienia ich do postępowania zgodnego z intencjami sprzedaży” [Białeckie 2006:215]. Autorzy E. Przypadek i J. Przypadek przedstawiają promocję jako „oddziaływanie na odbiorców produktów danej firmy, polegające na przekazywaniu im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć wiedzę na temat produktów i samej firmy w celu stworzenia dla nich preferencji na rynku” [Przypadek 1999:75].

3. CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

W prawie polskim pojęcie zrównoważonego rozwoju zostało zdefiniowane w Ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. z 2017 r., poz. 519 z późn. zm.) – „przez prawo zrównoważony rozwój rozumie się taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”.

We wrześniu 2015 w Nowym Yorku odbył się Szczyt Zrównoważonego Rozwoju, na którym społeczność międzynarodowa przyjęła nowy plan rozwoju świata do 2030 roku: Agendę na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju. Jest to wizja budowy lepszego świata z korzyścią dla wszystkich ludzi, plan naprawy czy też plan ratowania świata. Nowa Agenda zawiera 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju i 169 zadań do zrealizowania. Cele zrównoważonego rozwoju zostały zdefiniowane następująco:

1. Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie.
2. Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo.
3. Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt.
4. Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie.
5. Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt.
6. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi.

7. Zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie.
8. Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.
9. Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.
10. Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.
11. Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu.
12. Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji.
13. Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom.
14. Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony.
15. Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces delegacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej.
16. Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu.
17. Wzmocnić środki wdrażania i żywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju.

4. ISTOTA I ZNACZENIE ZRÓWNOWAŻONEGO PRODUKTU, CENY, DYSTRYBUCJI ORAZ PROMOCJI

Rozpatrując produkt niskoalkoholowy w aspekcie zrównoważonym, należy wziąć pod uwagę wiele ważnych czynników marketingowych określających istotę produktu, do których zalicza się: cechy produktu, jakość, asortyment, opakowanie, markę, kreowanie nowości rynkowych oraz działania w kolejnych fazach cyklu życia produktu. Zrównoważone produkty niskoalkoholowe dostarczają satysfakcji i zadowolenia klientowi z ich nabycia i konsumpcji. Zaspokojenie potrzeb przez zakup produktu niskoalkoholowego nie dotyczy wyłącznie walorów smakowych. Nabywca napojów, któremu nie są obojętne aspekty społeczne, w tym wpływ konsumpcji napojów niskoalkoholowych na zdrowie ludzi, zwraca także uwagę na skład surowcowy produktu, zwłaszcza na składniki i substancje oddziałujące na jego zdrowie. Istotne znaczenie ma także podwójna koncentracja produktu obejmująca aspekty środowiskowe i społeczne. Podczas produkcji napojów niskoalkoholowych towarzyszą uciążliwe dla środowiska procesy wytwarza-

nia, dystrybucja gotowych wyrobów do miejsc docelowego przeznaczenia, użyte opakowania czy ewentualne możliwości utylizacji i recyklingu. Oprócz wskazanych czynników ekologicznych nabywca produktu niskokalorowego nie pozostaje obojętny na problemy społeczne, jakie mogłyby powstać podczas wytwarzania produktów. Zrównoważony produkt charakteryzuje się właściwościami społecznymi, takimi jak godne warunki pracy, w których produkt został wytworzony, politykę zakupu surowców do produkcji czy system wynagradzania za pracę. Z tego względu podwójna koncentracja obejmuje wartości środowiskowe i społeczne zrównoważonych produktów spożywczych.

„Właściwie ustalona cena powinna pokrywać koszty produkcji i sprzedaży oraz zapewniać przedsiębiorstwu zysk. W rzeczywistości większość tradycyjnie ustalonych cen nie uwzględnia wszystkich kosztów. Na przykład cena produktu nie uwzględnia kosztu skutków zanieczyszczenia wód. Pomińnięcie tego kosztu jest równoznaczne z założeniem, że zanieczyszczenie wody nie wywołuje żadnych negatywnych następstw i jest naturalne ekonomicznie” [Pabian 2015:3]. „Określania cen na zrównoważone produkty należy zawsze dokonywać w aspekcie docelowych grup konsumentów, do których są one kierowane. Ten sposób postępowania pozwoli wybrać taką strategię sprzedaży, która przysporzy firmie największych przychodów i stworzy warunki dalszego jej rozwoju. W tym przypadku konieczne jest rozpoznanie zachowań i postaw konsumentów tworzących rynek wobec problemów ekologicznych i społecznych”[Pabian 2015:5].

„Koncepcja zrównoważonej dystrybucji zakłada poszanowanie środowiska naturalnego, a także odznacza się wrażliwością społeczną. W przypadku działalności dystrybucyjnej przedsiębiorstw spożywczych istnieją szerokie możliwości wdrożenia koncepcji zrównoważonej dystrybucji polegające między innymi na doborze takich środków transportu, które w minimalnym stopniu wpływają na stan środowiska naturalnego. Pojazdy o napędzie hybrydowym lub elektrycznym nie stanowią poważnego zagrożenia dla środowiska naturalnego, a ich negatywne oddziaływanie na ekosystem jest znikome. Warto również zastanowić się nad wykorzystywaniem innych środków transportu obok transportu drogowego. Przy większych ilościach dystrybuowanych towarów można skorzystać z transportu kolejowego, który poza hałasem w sposób mocno ograniczony oddziałuje na środowisko naturalne. W odniesieniu do aspektów społecznych zrównoważona dystrybucja może przejawiać się między innymi w takim doborze tras przejazdu, który pozwoli na skrócenie czasu dostawy, co przekłada się na zmniejszenie ilości zużytego paliwa, a tym samym spowoduje obniżenie kosztów dostawy produktów spożywczych i cen za zakup produktu w sklepie. Innym przykładem może być wybór pośredników handlowych wrażliwych społecznie i ekologicznie, ograniczenie liczby uczestników kanału dystrybucji, co przełoży się

korzystnie na ostateczną cenę produktu w miejscu sprzedaży oraz wsparcie akcji dobroczynnych. Wymienione przykłady oraz sposoby stanowią istotę zrównoważonej dystrybucji artykułów spożywczych i świadczą o zaangażowaniu przedsiębiorstw dystrybucyjnych, logistycznych w stworzeniu równych szans rozwoju przyszłym pokoleniom lub nawet zwiększeniu tych szans” [Trojanowski 2014:6393]. Do najważniejszych faz w procesie zrównoważonej obsługi rynku należą: zrównoważone negocjacje, fizyczny przepływ towarów z wykorzystaniem zrównoważonych środków transportu, moralna i etyczna aktywizacja sprzedaży, poszanowanie prawa własności, terminowa zapłata za otrzymany towar, zamówienia, wiarygodna informacja rynkowa [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000:362].

„Zrównoważona promocja mix stanowi kombinację instrumentów komunikacyjnego oddziaływania na otoczenie, za pośrednictwem których organizacja osiąga swoje cele marketingowe z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju” [Pabian 2013:14]. „Firmy mogą informować konsumentów o swojej aktywności ekologicznej i społecznej, nakłaniać do zakupu wytwarzanych przez siebie proekologicznych i prospołecznych produktów/usług, przypominać o możliwościach udziału w organizowanych przez siebie kampaniach z zakresu zrównoważonego rozwoju, jak również wzmacniać reakcje rynku, ujawniając skalę i zakres globalnych oraz lokalnych zagrożeń” [Pabian 2013:14]. Zrównoważona promocja mix obejmuje: reklamę marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, promocję osobistą oraz public relations [Pabian 2008:32].

5. METODYKA BADAWCZA

W odniesieniu do niniejszego artykułu obiektem zainteresowania są przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego produkujące napoje niskoalkoholowe. Powołując się na dane Głównego Urzędu Statystycznego, w rejestrze REGON wg stanu na 28 lutego 2021 r. zarejestrowanych było 32 podmioty gospodarcze, deklarujące prowadzenie działalności gospodarczej według PKD 11.05.Z (produkcja napojów niskoalkoholowych) z siedzibą na terenie województwa śląskiego.

W tabeli 1 został przedstawiony wykaz podmiotów przemysłu spożywczego produkujących napoje niskoalkoholowe z siedzibą na terenie województwa śląskiego na podstawie danych GUS z dnia 28 lutego 2021 r.

W wyniku dokonanej analizy stwierdzono, że zarejestrowanych było 26 podmiotów gospodarczych na terenie województwa śląskiego, gdyż jedno przedsiębiorstwo zostało wykreślone z rejestru 16 marca 2021 roku, dwa przedsiębiorstwa są w fazie powstawania, natomiast trzy przedsiębiorstwa zostały przekształcone, co spowodowało nadanie nowego numeru REGON. W konsekwencji badaniem objęto 26 podmiotów gospodarczych działają-

cych na terenie województwa śląskiego. W wyniku przeprowadzonego badania otrzymano 16 zwrotnych kwestionariuszy.

W tabeli 2 została przedstawiona analiza danych uzyskanych w rejestrze REGON, dodatkowo pogłębiona o informacje uzyskane z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) oraz Krajowego Rejestru Sądowego (KRS).

Tabela 1.

Wykaz przedsiębiorstw przemysłu spożywczego produkujących napoje niskoalkoholowe z siedzibą na terenie województwa śląskiego na podstawie danych GUS z dnia 28 lutego 2021 r. (N = 32)

LP.	NAZWA PRZEDSIĘBIORSTWA	FORMA PRAWNA	MIEJSCOWOŚĆ
1.	BROWAR NA JURZE – Ewa Piątek	Sp. j.	Zawiercie
2.	BROWAR ZAMKOWY	Sp. z o.o.	Racibórz
3.	BEERFEST	Sp. z o.o.	Katowice
4.	BROWAR HAJER DORYNEK MATOSZKO	Sp. j.	Bieruń
5.	BROWAR JASTRZĘBIE	S. A.	Jastrzębie-Zdrój
6.	BROWAR KRAFTWERK	Sp. z o.o.	Rzuchów
7.	BROWAR OBYWATELSKI	S. A.	Tychy
8.	BROWAR PAŁACOWY	Sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
9.	BROWAR PINTA	Sp. z o.o.	Wieprz
10.	BROWAR RECRAFT	Sp. z o.o.	Świętochłowice
11.	BROWAR RZEMIEŚLNICZY „CB SILESIA”	Sp. z o.o.	Żory
12.	BROWAR WELDERS	Sp. z o.o.	Gliwice
13.	BROWAR ZAMKOWY CIESZYN	Sp. z o.o.	Cieszyn
14.	BROWAR ZAPANBRAT	Sp. z o.o. Sp. k.	Żywiec
15.	BROWARY REGIONALNE WĄSOSZ	Sp. z o.o.	Wąsosz
16.	DBR BROWAR	Sp. z o.o.	Bielsko-Biała
17.	DOMATOR PWN	Sp. z o.o.	Chorzów
18.	DZIEDZICE BROWAR RZEMIEŚLNICZY	Sp. z o.o.	Czechowice-Dziedzice

19.	DZIEDZICE BROWAR RZEMIEŚLNICZY	Sp. z o.o. Sp. k.	Czechowice-Dziedzice
20.	GRUPA REDEN	Sp. z o.o.	Chorzów
21.	GRUPA ŻYWIEC	S. A.	Żywiec
22.	INN SERWIS	Sp. z o.o.	Zabrze
23.	JAP	Sp. z o.o.	Jastrzębie-Zdrój
24.	MASTERS	Sp. z o.o.	Katowice
25.	MINIPIVOVAR U VASKA	Sp. z o.o.	Chorzów
26.	MYSZKOWSKO-NIEGOWSKI BROWAR PIW TRADYCYJNIE WARZONYCH MNB	Sp. z o.o.	Niegowa
27.	NOVONET	Sp. z o.o.	Tapkowice
28.	PINTA BARREL BREWING	S. A.	Wieprz
29.	RZEMIEŚLNICZY BROWAR JANA	Sp. z o.o.	Zawiercie
30.	SAFIR INVES	Sp. z o.o.	Katowice
31.	ŚLĄSKI HOLDING BROWARNICZY	Sp. z o.o.	Rybnik
32.	ŻYWIECKA WYTWÓRNIA PIWA	Sp. z o.o.	Żywiec

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.

Wykaz przedsiębiorstw przemysłu spożywczego produkujących napoje niskoalkoholowe z siedzibą na terenie województwa śląskiego pogłębiony o informacje z Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności gospodarczej oraz Krajowego Rejestru Sądowego (N = 26)

LP.	NAZWA PRZEDSIĘBIORSTWA	FORMA PRAWNA	MIEJSCOWOŚĆ
1.	BROWAR NA JURZE – Ewa Piątek	Sp. j.	Zawiercie
2.	BROWAR ZAMKOWY	Sp. z o.o.	Racibórz
3.	BEERFEST	Sp. z o.o.	Katowice
4.	BROWAR HAJER DORYNEK MATOSZKO	Sp. j.	Bieruń
5.	BROWAR JASTRZĘBIE	S. A.	Jastrzębie-Zdrój
6.	BROWAR KRAFTWERK	Sp. z o.o.	Rzuchów
7.	BROWAR OBYWATELSKI	S. A.	Tychy

8.	BROWAR PAŁACOWY	Sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
9.	BROWAR PINTA	Sp. z o.o.	Wieprz
10.	BROWAR RECRAFT	Sp. z o.o.	Świętochłowice
11.	BROWAR RZEMIEŚLNICZY „CB SILESIA”	Sp. z o.o.	Żory
12.	BROWAR WELDERS	Sp. z o.o.	Gliwice
13.	BROWAR ZAMKOWY CIESZYN	Sp. z o.o.	Cieszyn
14.	BROWAR ZAPANBRAT	Sp. z o.o. Sp. k.	Żywiec
15.	BROWARY REGIONALNE WĄSOSZ	Sp. z o.o.	Wąsosz
16.	DOMATOR PWN	Sp. z o.o.	Chorzów
17.	DZIEDZICE BROWAR RZEMIEŚLNICZY	Sp. z o.o.	Czechowice-Dziedzice
18.	GRUPA ŻYWIEC	S. A.	Żywiec
19.	INN SERWIS	Sp. z o.o.	Zabrze
20.	MASTERS	Sp. z o.o.	Katowice
21.	MINIPIVOVAR U VASKA	Sp. z o.o.	Chorzów
22.	MYSZKOWSKO-NIEGOWSKI BROWAR PIW TRADYCYJNIE WARTYCH MNB	Sp. z o.o.	Niegowa
23.	NOVONET	Sp. z o.o.	Tapkowitz
24.	RZEMIEŚLNICZY BROWAR JANA	Sp. z o.o.	Zawiercie
25.	ŚLĄSKI HOLDING BROWARNICZY	Sp. z o.o.	Rybnik
26.	ŻYWIECKA WYTWÓRNIA PIWA	Sp. z o.o.	Żywiec

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów. Wyniki te odnoszą się do zajmowanego stanowiska ankietowanego (N = 16). Z zaprezentowanych danych wynika, że respondentami, którzy uczestniczyli w badaniu były to osoby zajmujące głównie stanowisko kierownicze.

Tabela 3.

Zajmowane stanowisko przez respondentów

ZAJMOWANE STANOWISKO			
KIEROWNICZE		NIEKIEROWNICZE	
Liczba respondentów	Procent respondentów	Liczba respondentów	Procent respondentów
11	68,00%	5	31,30%

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów. Wyniki te odnoszą się do stażu pracy ankietowanego (N = 16). Z zaprezentowanych danych wynika, że dominujący okres zatrudnienia osób udzielających informacji podczas badania to pięć lat i mniej.

Tabela 4.

Staż pracy respondenta

STAŻ PRACY			
5 lat i mniej	6–10 lat	21–30 lat	31 lat i więcej
Liczba respondentów	Liczba respondentów	Liczba respondentów	Liczba respondentów
9	2	3	2
Procent respondentów	Procent respondentów	Procent respondentów	Procent respondentów
56,3%	12,50%	18,80%	12,50%

W tabeli 5 zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów. Wyniki te odnoszą się do liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniu (N = 16). Z zaprezentowanych danych wynika, że organizacje uczestniczące w badaniu to w większości mikro przedsiębiorstwa zatrudniające od 0 do 9 pracowników.

Tabela 5.

Liczba zatrudnionych pracowników

LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW			
0–9		10–49	
Liczba przedsiębiorstw	Procent przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw	Procent przedsiębiorstw
10	62,50%	6	37,50%

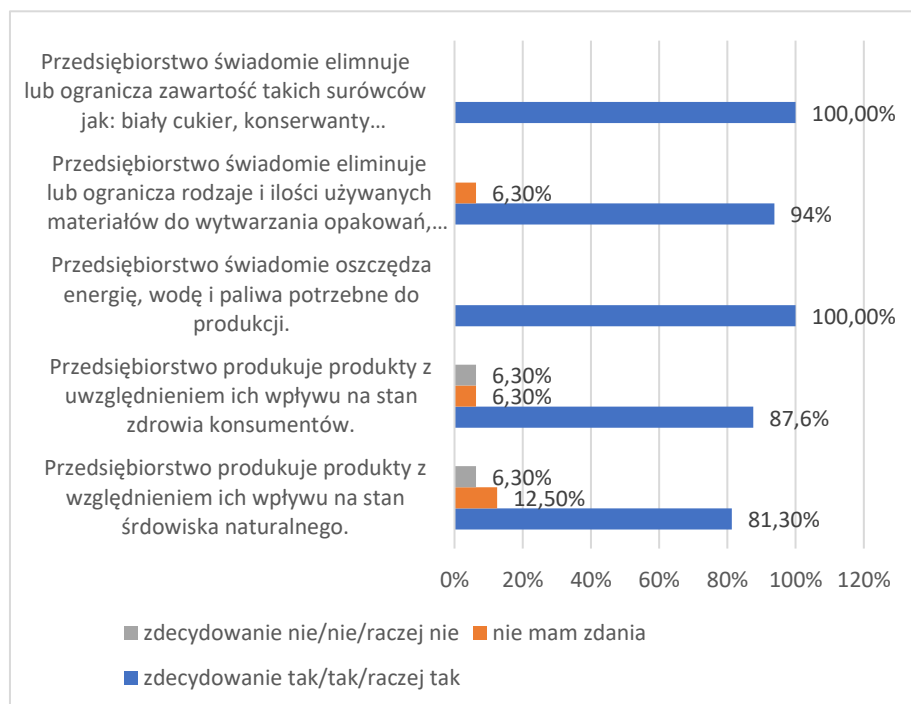
Źródło: opracowanie własne.

6. WYNIKI BADAŃ

Na wykresie 1 zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów (N = 16). Wyniki te odnoszą się do aktywności produkcyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w aspekcie społecznym oraz ochrony środowiska.

Wykres 1.

Aktywność produkcyjna przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w aspekcie społecznym oraz ochrony środowiska



Źródło: Opracowanie własne.

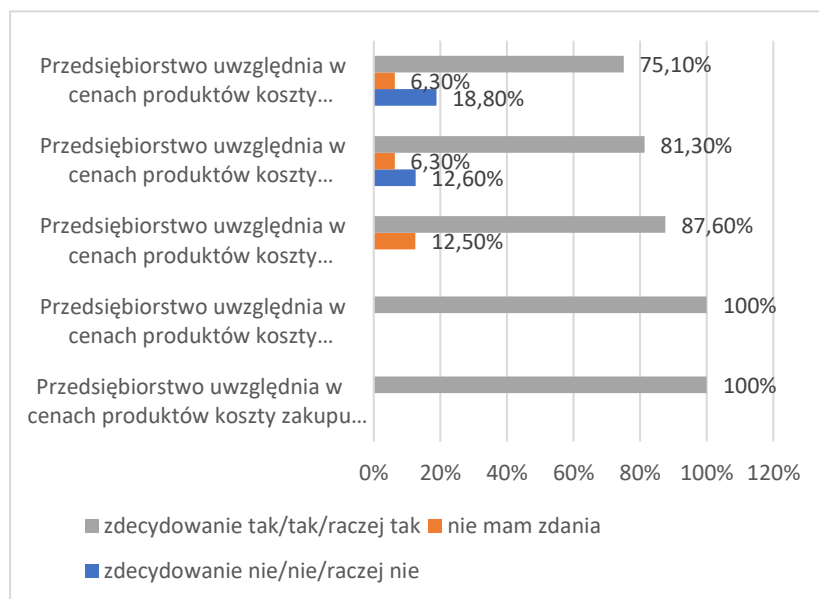
Uzyskane wyniki badań dotyczące aktywności produkcyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w obszarze środowiskowym i społecznym oraz przeprowadzona analiza potwierdzająca zakładaną hipotezę główną oraz związaną z nią hipotezę szczegółową.

H1: Zakładano, że przedsiębiorstwa z branży napojów niskoalkoholowych prowadzą działalność produkcyjną ukierunkowaną na tworzenie i wdrażanie zrównoważonych produktów niskoalkoholowych na rynek pod kątem społecznym, natomiast aspekty środowiskowe w działalności produkcyjnej nie są uwzględnione w pełnym zakresie. Podsumowując należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa projektują produkty niskoalkoholowe z uwzględnieniem ich wpływu na stan zdrowia konsumentów oraz świadomie eliminują zawartość niekorzystnych składników i substancji w produktach niskoalkoholowych. W kwestii ochrony środowiska można również stwierdzić, że przedsiębiorstwa świadomie oszczędzają energię, wodę i paliwa potrzebne do produkcji. Drugim istotnym czynnikiem z punktu widzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju jest dbałość o kondycję zdrowotną nabywców. Przemysł spożywczy powinien tworzyć produkty zdrowe, niezagrażające zdrowiu i życiu konsumentów oraz nienarażające nabywców na różnego rodzaju choroby. Produkty spożywcze w tym napoje niskoalkoholowe powinny być projektowane z uwzględnieniem ich wpływu na stan zdrowia konsumentów. Odpowiedzi potwierdzające takie działanie udzieliło 87,6% przedsiębiorstw. Oddziaływanie przedsiębiorstw produkcyjnych na kondycję środowiska naturalnego wiąże się także z eksploatacją energii, wody i paliw wykorzystywanych w procesach produkcji produktów niskoalkoholowych. Badane organizacje wykazują w tym względzie zdecydowanie pro środowiskową postawę. Wszystkie badane przedsiębiorstwa świadomie oszczędzają energię, wodę i paliwa potrzebne do produkcji. Z pewnością wiąże się to z kosztami finansowymi, gdyż większe zużycie energii i wody powoduje konieczność zapłacenia wyższych rachunków. Wytwarzanie produktów niskoalkoholowych ściśle wiąże się z produkcją opakowań, które mają istotny wpływ na stan środowiska naturalnego. Zdecydowana większość przedsiębiorstw 93,8% świadomie eliminuje lub ogranicza rodzaje i ilości używanych materiałów do wytwarzania opakowań np. folię, papier, plastik, aluminium. Dopełnieniem pytania dotyczącego projektowania produktów niskoalkoholowych z uwzględnieniem wpływu ich konsumpcji na stan zdrowia nabywców jest pytanie odnoszące się do świadomego eliminowania lub ograniczania zawartości niekorzystnie wpływających na stan zdrowia takich surowców jak: biały cukier, sól, konserwanty chemiczne, substancje konserwujące, polepszacze smaku, sztuczne barwniki czy tłuszcze trans. Otrzymane wyniki badań wskazują na świadome eliminowanie szkodliwych składników przez przedsiębiorstwa produkujące, gdyż taką deklarację złożyły wszystkie badane organizacje.

Na wykresie 2 zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów (N = 16). Wyniki te odnoszą się do rodzajów kosztów w cenach zrównoważonych produktów niskoalkoholowych.

Wykres 2.

Rodzaje kosztów w cenach zrównoważonych produktów niskoalkoholowych



Źródło: Opracowanie własne.

Dokonana analiza i interpretacja wyników badań w kwestii cen zrównoważonych napojów niskoalkoholowych oraz ich wpływ na wyniki sprzedaży potwierdza hipotezę główną oraz związaną z nią drugą hipotezę szczegółową

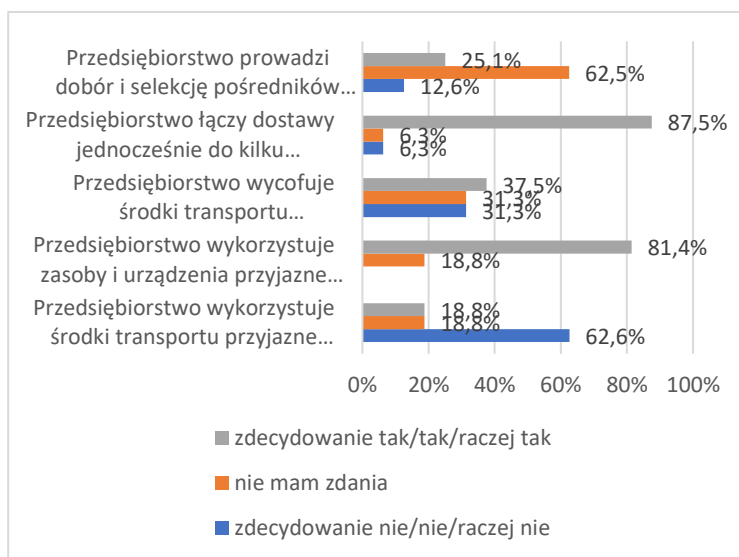
H2: Zakładała, że ceny zrównoważonych napojów niskoalkoholowych obejmują koszty ekonomiczne, natomiast rzeczywiste koszty środowiskowe i społeczne wytwarzania produktów niskoalkoholowych nie są uwzględniane w cenach produktów. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego przy wytwarzaniu cen produktów niskoalkoholowych biorą pod uwagę jedynie koszty ekonomiczne takie jak: koszty zakupu energii, surowców i materiałów potrzebnych do produkcji, koszty transportu i magazynowania produktów, koszty zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz opieki socjalnej. Przedsiębiorstwa podczas ustalania cen produktów biorą pod uwagę między innymi poniesione nakłady finansowe. Odwołując się do jednostek produkcyjnych, które wyraziły chęć wzięcia udziału w badaniu można zauważyć, iż podstawowym elementem składającym się na ceny produktów są koszty zakupu surowców, energii i materiałów niezbędnych do produkcji napojów niskoalkoholowych.

Oprócz kosztów związanych z zakupem surowców i materiałów zakłady produkcyjne uwzględniają w cenach produktów koszty transportu i magazynowania. Dodatkowo zdecydowana większość przedsiębiorstw 87,6% biorących udział w badaniu potwierdza uwzględnienie w cenach produktów kosztów pracowniczych między innymi zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz opiekę socjalną. W kwestionariuszu ankiety zawarto także pytanie dotyczące aspektów środowiskowych i społecznych. Pytanie dotyczyło kosztów związanych z eliminacją lub ograniczaniem emisji szkodliwych gazów, pyłów, substancji wonnych, ścieków przemysłowych i odpadów produkcyjnych. Zdecydowana większość badanej zbiorowości (81,3%) potwierdza takie działania, natomiast koszty środowiskowe nie są brane pod uwagę przy wyznaczaniu cen. Przedstawione na wykresie wyniki badań wskazują na to, że 75,1% przedsiębiorstw uwzględniania w cenach produktów koszty recyklingu opakowań po spożytych produktach niskoalkoholowych.

Na wykresie 3. zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów (N = 16). Wyniki te odnoszą się do zrównoważonych działań w obszarze dystrybucji produktów niskoalkoholowych w badanych przedsiębiorstwach.

Wykres 3.

Zrównoważone działania badanych przedsiębiorstw w obszarze dystrybucji produktów niskoalkoholowych



Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań w zakresie strategii oraz programów dystrybucji produktów niskoalkoholowych potwierdzają hipotezę główną oraz związaną

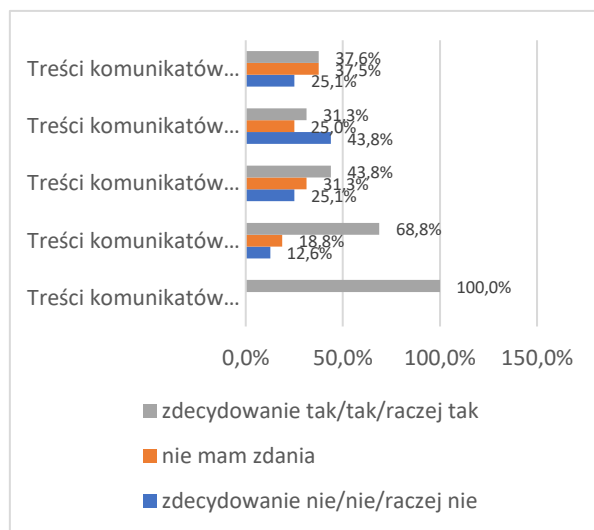
z nią trzecią hipotezę szczegółową. H3: Zakładała, że sposoby dystrybucji produktów w przedsiębiorstwach z branży napojów niskoalkoholowych realizowane są na podstawie koncepcji zrównoważonego rozwoju, natomiast wykorzystywanie środków, zasobów i urządzeń, za pomocą których dystrybuowane są produkty niskoalkoholowe nie uwzględnia aspektów środowiskowych i społecznych.

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego wykorzystują sposoby dystrybucji produktów niskoalkoholowych, które są przyjazne środowisku naturalnemu i otoczeniu społecznemu. Można zauważyć, iż przedsiębiorstwa starają się łączyć dostawy do kilku odbiorców jednocześnie. Takie działania wiążą za sobą pozytywne konsekwencje, gdyż nastąpi redukcja pośredników podczas dostaw, a co za tym idzie koszt dystrybucji zostanie zminimalizowany. Natomiast badane przedsiębiorstwa nie wykorzystują środków, zasobów i urządzeń przyjaznych środowisku naturalnemu, nie wycofują z eksploatacji środków transportu charakteryzujących się dużą emisją spalin i hałasem oraz nie prowadzą doboru i selekcji pośredników pod kątem wrażliwości ekologicznej i społecznej.

Na wykresie 4. zostały przedstawione wyniki udzielanych odpowiedzi przez respondentów (N = 16). Wyniki te odnoszą się do wykorzystywanych instrumentów zrównoważonej promocji mix przez przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu.

Wykres 4.

Wykorzystywanie instrumentów zrównoważonej promocji mix



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonego badania dotyczące angażowania się przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w zrównoważoną promocję mix obejmującą formy i treści komunikatów promocyjnych potwierdzają hipotezę główną oraz związaną z nią czwartą hipotezę szczegółową

H4: Zakładała, że przedsiębiorstwa z branży napojów niskoalkoholowych w mniejszym lub większym zakresie zrównoważenia wykorzystują środki przekazu oraz formy przekazu komunikatów promocyjnych, natomiast prezentowane treści komunikatów nie mają zrównoważonego charakteru. Środki przekazu, formy i treści komunikatów promocyjnych stanowią znaczący i ważny obszar w prowadzeniu zrównoważonej działalności marketingowej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu deklarują transparentność oraz wiarygodność komunikatów społecznych. Niestety niezbyt optymistycznie przedstawia się kwestia komunikatów promocyjnych o zrównoważonym charakterze.

7. PODSUMOWANIE

Artykuł miał na celu zbadanie i określenie form oraz sposobów realizacji przedsięwzięć z zakresu marketingu mix napojów niskoalkoholowych w kontekście zrównoważonego rozwoju. W wyniku przeprowadzonej analizy stanu rzeczywistego odnoszącego się do rynku napojów niskoalkoholowych, literatury przedmiotu oraz badań wyznaczone cele zostały zrealizowane. Oprócz przyjętych celów badawczych sformułowano także hipotezę badawczą oraz cztery hipotezy szczegółowe. Główna hipoteza zakładała, że podejmowane działania marketingowe w przedsiębiorstwach z branży napojów niskoalkoholowych w zakresie poszczególnych instrumentów marketingu mix mają konwencjonalny charakter, co w konsekwencji sprawia, że przedsiębiorstwa te nie realizują marketingu mix na podstawie zasad zrównoważonego rozwoju. Przeprowadzone badania wśród przedsiębiorstw produkujących napoje niskoalkoholowe objętych przedmiotem badań, potwierdziły przyjętą hipotezę główną oraz powiązane z nią hipotezy szczegółowe. Kolejnym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych badań jest kwestia aktywności produkcyjnej przedsiębiorstw ukierunkowanej na produkcję zrównoważonych produktów niskoalkoholowych. W tym obszarze poddano analizie ekologiczne i społeczne aspekty działalności produkcyjnej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Badane przedsiębiorstwa są ukierunkowane na tworzenie i wdrażanie zrównoważonych produktów niskoalkoholowych na rynek. Jednak istnieją obszary, które nie podejmują żadnych działań zmierzających do pełnego zaangażowania się w produkcję produktów zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. W tym miejscu należy wskazać aspekty środowiskowe i społeczne, gdyż przedsiębiorstwa nie produkują produktów z uwzględnieniem ich wpływu na stan środowiska naturalnego,

a także na stan zdrowia konsumentów. Analizowane przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego nie prowadzą zrównoważonej polityki cenowej. Użyte wyniki badań wskazują, że organizacje biorą pod uwagę koszty zakupu surowców, energii i materiałów do produkcji, koszty transportu i magazynowania oraz koszty pracownicze, w tym bezpieczeństwo i higiena pracy, a także opiekę socjalną. Natomiast koszty środowiskowe i społeczne związane z eliminacją szkodliwych gazów i pyłów, substancji wonnych, ścieków przemysłowych, odpadów produkcyjnych, koszty recyklingu opakowań po spożytych produktach nie są uwzględniane w cenach produktów niskoalkoholowych. W wyniku przeprowadzonej analizy udowodniono również, że przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego podejmują działania mające na celu zrównoważenie procesów dystrybucyjnych, jednak nie we wszystkich analizowanych obszarach. Przedsiębiorstwa nie wykorzystują środków transportu, które są przyjazne środowisku naturalnemu oraz nie prowadzą doboru i selekcji pośredników pod kątem wrażliwości ekologicznej i społecznej. Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w różnym stopniu wykorzystują środki promocji. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że organizacje biorące udział w badaniu nie zamieszczają treści, które podkreślają proekologiczne i prospołeczne cechy produktów niskoalkoholowych, treści informujących konsumentów o proekologicznych i prospołecznych aktywności przedsiębiorstwa oraz treści nakłaniających konsumentów do zakupu proekologicznych i prospołecznych produktów niskoalkoholowych wytworzonych przez przedsiębiorstwa. Pozytywnym aspektem dotyczącym formułowanych treści komunikatów przez organizacje przemysłu spożywczego jest transparentność i wiarygodność oraz ich edukacyjny charakter. Badane przedsiębiorstwa dość sceptycznie odnoszą się do perspektywy rozwoju zrównoważonego marketingu mix napojów niskoalkoholowych. Zarówno w odniesieniu do cen produktów spożywczych, dystrybucji produktów, a także promocji napojów niskoalkoholowych. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i dotyczy problematyki zrównoważonego marketingu oraz zrównoważonego rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem przemysłu spożywczego, skoncentrowanego na produkcji napojów niskoalkoholowych.

Literatura

- [1] ARMSTRONG G., KOTLER P.: *Marketing: wprowadzenie*. Warszawa: Wolters Kluwer 2012.
- [2] BIAŁECKI K.: *Instrumenty marketingu*. Bydgoszcz-Warszawa: Oficyna Wydawnicza Bratna 2006.
- [3] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W.: *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy.*, Warszawa: PWE 2000, s. 362.
- [4] GÓRSKA-WARSEWICZ H., ŚWIĄTKOWSKA M., KRAJEWSKI K.: *Marketing żywności*. Warszawa: Wolters Kluwer 2013.

- [5] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, B. Szymoniuk (red.). Warszawa: PWE 2006.
- [6] KOTLER P., ARMSTRONG G., SOUNDERS J., WONG V.: *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: PWE 2002.
- [7] KOTLER P.: *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*. Karków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999.
- [8] ALTKORN J., KRAMER T.: *Leksykon marketingu*, Warszawa: PWE 1998.
- [9] MICHALSKI E.: *Marketing – podręcznik*. Warszawa: WN PWN 2004.
- [10] PABIAN A.: *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*. „Marketing i Rynek” 2013, nr 8.
- [11] PABIAN A.: *Promocja. Nowoczesne środki i formy*. Warszawa: Difin, 2008.
- [12] PABIAN A.: *Zrównoważone ceny jako element marketingu mix*. „Marketing i Rynek” 2015, nr 4.
- [13] PRZYDATEK E., PRZYDATEK J.: *Promocja*. Warszawa: WSiP, wyd. 11999.
- [14] TROJANOWSKI T.: *Zrównoważona dystrybucja artykułów spożywczych*. „Logistyka” 2014, nr 3.
- [15] WIKTOR J.: *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Warszawa: WN PWN 2006.
- [16] ŻURAWIK B., ŻURAWIK W.: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE 1996.
- [17] Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. z 2017 r., poz. 519 z późn. zm.).

Źródła internetowe:

- [1] Szczyt ONZ: Cele Zrównoważonego Rozwoju, <https://www.un.org.pl/> (dostęp: 27.05.2021 r.)

Martyna Jelińska

Politechnika Opolska
 Wydział Ekonomii i Zarządzania
 ul. Luborzycka 7
 45-036 Opole
m.jelinska@student.po.edu.pl

Patrycja DZIUK

WYNAGRODZENIA JAKO KWANTYFIKOWALNY CZYNNIK DYSKRYMINACJI Kobiet NA RYNKU PRACY

Streszczenie: Niniejszy artykuł poświęcono wynagrodzeniom, które stanowią kwantyfikowalny czynnik dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Celem artykułu jest przedstawienie problemu dyskryminacji kobiet na rynku pracy oraz jej rodzajów, a także udowodnienie występowania tego zjawiska w rzeczywistości gospodarczej. Główną hipotezą artykułu jest stwierdzenie, że kobiety, pracujące na równorzędnych stanowiskach z mężczyznami oraz posiadające porównywalne wykształcenie, generalnie zarabiają mniej oraz napotykać na więcej barier w drodze do awansu. W artykule zastosowano metodę badania dokumentów oraz statystyk pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego. Przeprowadzona analiza potwierdziła założoną hipotezę. Ponadto dowiedziono, że relacja wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, w badanym okresie, uległa pogorszeniu. Natomiast płeć była cechą, która pozwoliła na ukazanie zróżnicowania w zatrudnieniu. Ograniczenie badań stanowiła niedostateczna ilość informacji na temat dyskryminacji kobiet na rynku pracy spowodowana dostępnością niewielu publikacji o tej tematyce.

SALARIES AS A QUANTIFIABLE FACTOR OF WOMEN'S DISCRIMINATION ON THE LABOUR MARKET

Summary: This article is devoted to wages, which constitute a quantifiable factor of discrimination against women in the labor market. The aim of the article is to present the problem of discrimination against women in the labor market and its types, as well as to prove the existence of this phenomenon in the economic reality.

The main hypothesis of the article is that women who work in positions equal to men and have comparable education, generally earn less and face more barriers to promotion. The study uses the method of examining documents and statistics from the Central Statistical Office. The conducted analysis confirmed the assumed hypothesis. Moreover, it was proved that the ratio of men's wages to women's deteriorated in the analyzed period.

Furthermore, gender was a feature that made it possible to show the differentiation in employment. The limitation of the research turned out to be insufficient amount of information on discrimination against women in the labor market which is due to the availability of few publications on this subject.

Słowa kluczowe: rynek pracy kobiet, dyskryminacja kobiet, zróżnicowanie wynagrodzeń, ograniczenia awansu

Keywords: female labour market, discrimination against women, wage differentiation, promotion limitations

1. WSTĘP

Historia pokazuje, iż kobiety stosunkowo późno rozpoczęły swoją aktywność zawodową na rynku pracy, co spowodowane było wieloma czynnikami, jednak najważniejsze z nich wpływały z roli społecznej przynależnej kobietom. To dom, małżeństwo, macierzyństwo, rodzina były (w dalszym ciągu poniekąd są) najczęstszymi powodami tego opóźnienia. Prace, które wykonywane były przez kobiety traktowano bardziej jako różnego rodzaju obowiązki, a nie pracę zawodową. Pomimo nadania praw kobietom, zmniejszenia dysproporcji w dostępie do edukacji, zmianie poglądów społecznych na temat ról społecznych przypisywanych określonym płciom, nie doszło do całkowitego wyrównania pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Determinantą, która doskonale ukazuje to zjawisko jest wysokość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn.

Nierówność pozycji kobiet i mężczyzn na rynku pracy jest ważnym zagadnieniem natury społeczno-ekonomicznej i nie bez znaczenia jest uświadomienie społeczeństwu jego występowania. Podjęcie tego tematu jest znaczące, ponieważ może motywować kobiety do walki o wyrównanie tych dysproporcji, a w konsekwencji prowadzić do znaczących zmian społecznych. Wyrównanie różnic jest również bardzo istotne z punktu widzenia gospodarki, ponieważ kobiety generują znaczącą jej część.

Celem artykułu było przedstawienie problemu dyskryminacji kobiet na rynku pracy oraz jej rodzajów, a także udowodnienie występowania tego zjawiska dzięki przeprowadzeniu analizy danych dotyczących wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, do której zrealizowania posłużono się metodą badania dokumentów oraz statystyk pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego.

Główną hipotezą artykułu było stwierdzenie, że kobiety pracujące na tych samych stanowiskach co mężczyźni oraz posiadające porównywalne wykształcenie generalnie zarabiają mniej, a także napotykają na większe trudności w drodze do awansu na wyższe stanowiska pracy.

2. POJĘCIE DYSKRYMINACJI ORAZ JEJ RODZAJE

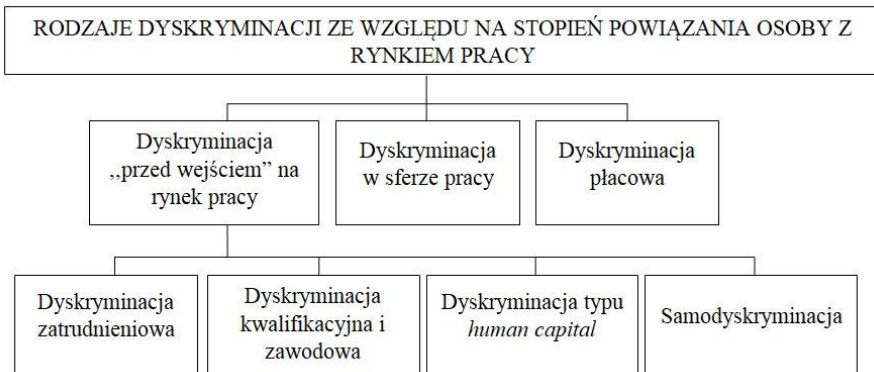
Pojęcie dyskryminacji wywodzi się z łacińskiego terminu *discriminatio*, co oznacza rozróżnianie. Dyskryminacja przejawia się gorszym traktowaniem danej osoby, w porównywalnej sytuacji, tylko dlatego, że posiada ona odmienną cechę bądź cechy od reszty społeczeństwa.

O dyskryminacji kobiet na rynku pracy można mówić zatem wówczas, gdy dochodzi do nierównego, gorszego traktowania kobiet wobec mężczyzn w przypadku, gdy obie te grupy mają porównywalne cechy demograficzne, społeczne oraz gospodarcze. Nierówność ta jest wynikiem niejednakowej oceny np. poprzez zastosowanie odmiennych mierników czy też kryteriów oraz przejawia się stwarzaniem nierównych szans rozwoju pomimo iż pra-

ownicy mają podobne wykształcenie, posiadają porównywalne doświadczenie, ich praca jest jednakowo wydajna itp. [Kalinowska-Nawrotek 2004: 232].

Wyróżnić można kilka rodzajów dyskryminacji. Podstawowymi jej formami są: dyskryminacja bezpośrednia oraz dyskryminacja pośrednia (dyskryminacja w sferze płacy). Pierwszy z wymienionych rodzajów dyskryminacji występuje wówczas, gdy dochodzi do gorszego traktowania, czego jedynym powodem jest płeć pracownika [Kalinowska-Nawrotek 2004: 232]. Przykładem jest zróżnicowanie płac kobiet i mężczyzn, którzy obejmują te same stanowisko i mają porównywalne doświadczenie, wykształcenie, kwalifikacje, staż pracy itp. Inną nazwą tego zjawiska jest dyskryminacja celowa. Dyskryminacja pośrednia występuje zaś wtedy, gdy pomimo stosowania dla ogółu społeczeństwa jednakowych praktyk, kryteriów oraz warunków, konkretna grupa społeczna jest nimi dotknięta bardziej niż reszta, co oznacza, że nie może im sprostać. Konsekwencją tego zjawiska są nierówne pozycje na rynku pracy [Zwiech 2011: 18].

Zjawisko dyskryminacji można również podzielić na rodzaje z punktu widzenia powiązania konkretnej osoby z rynkiem pracy (dyskryminacja w sferze pracy). Taki podział został przedstawiony na rys. 1.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Kalinowska – Nawrotek, *Formy dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy*. Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, rok LXVI, zeszyt 2, 2004, s. 232–233.

Rys. 1. Klasyfikacja dyskryminacji według kryterium stopnia powiązania osoby z rynkiem pracy

Pierwszy z rodzajów to dyskryminacja „przed wejściem” na rynek [Adnett 1996: 173]. Obejmuje ona „m.in. różnice w socjalizacji kobiet i mężczyzn, które ujawniają się już we wczesnych okresach rozwoju życia” [Kalinowska-Nawrotek 2004: 232–233].

Ten rodzaj dyskryminacji może przyjmować następujące formy:

- a) dyskryminacja zatrudnieniowa – to sytuacja, w której mimo tego, iż osoby dyskryminowane mają zbliżone zarówno cechy demograficzne jak i zawodowo-kwalifikacyjne, ich możliwości zatrudnienia są mniejsze, a co za tym idzie udział w bezrobociu tych osób jest większy. Jej wystąpienie może być rezultatem posługiwania się dyskryminacją statystyczną (występuje, gdy pracodawca, aby ocenić czy konkretna osoba nadaje się na stanowisko pracy wykorzystuje cechy charakterystyczne grupy, do której należy pracownik, jednakże nie bierze pod uwagę jego indywidualnych cech [Kalinowska-Nawrotek 2004: 232–233]) przez pracodawców [Zwiech 2010: 277, Kalinowska-Nawrotek 2004: 233]. Ta forma skutkuje tym, że osobom dyskryminowanym znacznie trudniej znaleźć pracę, a prawdopodobieństwo jej utraty jest większe [Zwiech 2008: 317–328];
- b) dyskryminacja kwalifikacyjna i zawodowa – występuje, gdy „istnieją arbitralne ograniczenia dostępu do pewnych zawodów, w wyniku czego określone grupy są stłoczone w innych zawodach i w których ich kwalifikacje są zbyt wysokie” [Kalinowska – Nawrotek 2004: 233]. Warunki zatrudnienia kobiet i mężczyzn są zróżnicowane, co nie wynika z sensorycznych przyczyn [Zwiech 2011: 18];

Z tą formą dyskryminacji związanych jest kilka ważnych pojęć:

- „szklany sufit” – bariera sprawiająca, że awans kobiet na stanowiska kierownicze jest utrudniony, mimo iż istnieją możliwe ścieżki awansu, ponieważ stanowiska zostały zaprojektowane w sposób zmniejszający szanse kobiet;
- „leпка podłoga” – zjawisko polegające na tym, że kobiety są aktywne zawodowo jedynie w dziedzinach zatrudnienia o relatywnie niskim statusie (np. pielęgniarka, sprzątaczką) bez możliwości awansu, w przeciwieństwie do mężczyzn, których aktywność zawodowa rozkłada się w sposób równomierny i obejmuje znacznie więcej dziedzin zatrudnienia;
- „szklane ruchome schody” – zjawisko polegające na szybkim awansowaniu mężczyzn wykonujących sfeminizowane zawody; zjawisko wiążące się z wynoszeniem mężczyzn na wyższe stanowiska przy jednoczesnym tworzeniu barier dla kobiet [Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech 2007: 29–30];
- „szklane ściany” – zjawisko to występuje w sytuacji, gdy kobiety zajmujące stanowiska pomocnicze mają utrudnioną możliwość awansu na stanowiska kierownicze, które zajmują głównie mężczyźni;
- „szklany klif” – występuje wtedy, gdy sytuacja kobiety, która zajmuje wysokie stanowisko jest niestabilna oraz wykonywana przez nią praca jest krytykowana i trudna do utrzymania. Sytuacja ta nie zdarza się wtedy, gdy stanowisko objęte jest przez mężczyznę;

- „aksamitne getto” – jest to powielanie stereotypów związanych z tym, że kobiecą rolą jest opieka nad domem oraz rodziną, co jednocześnie przekłada się na znaczne utrudnianie bądź uniemożliwianie zajmowania przez kobiety stanowisk kierowniczych [<http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/slowniczek.html>].
- c) dyskryminacja typu human capital – występuje, „gdy pewni ludzie mają ograniczony dostęp do czynników zwiększających wydajność pracy, takich jak nauka, szkolenie zawodowe i praktyka zawodowa” [Kryńska 1997: 40];
- d) samodyskryminacja – zjawisko polegające na dyskryminacji i zwalczaniu się kobiet zamiast wzajemnej pomocy, wsparcia i wspólnej organizacji [Kalinowska – Nawrotek 2004: 233].

Trzecim rodzajem dyskryminacji kobiet na rynku pracy ze względu na stopień powiązania ich z rynkiem jest dyskryminacja płacowa. „Występuje wówczas, gdy zróżnicowania płacowe wynikają z innych przesłanek niż zróżnicowania wydajności pracy” [Kaźmierczak 1995: 94–95].

Występuje również zjawisko zwane dyskryminacją „na odwrót”. Jest to pozytywny rodzaj dyskryminacji (w stosunku do kobiet). Jej celem jest wyrównanie szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Zdarza się jednak czasem tak, że dochodzi do czasowej dyskryminacji mężczyzn celem zwiększenia szans kobiet na rynku pracy. Może przejawić się to ustaleniem płci żeńskiej jako pożądanej na konkretne stanowisko pracy czy też ustaleniem parytetu kobiet na stanowiskach kierowniczych [Zwiech 2011: 19].

Zatem gorsze traktowanie kobiet na rynku pracy w stosunku do mężczyzn może przejawiać się w bardzo różny sposób. Mogą to być niższe płace, trudniejsze warunki pracy, nierówne szanse rozwoju i awansu. Co więcej – trudniejsze zdobycie pracy na konkretne stanowisko, a także zwiększone ryzyko jej utraty. Dodatkowo stereotypy dotyczące społecznej roli kobiety również potęgują opisywane zjawisko. Ponadto należy pamiętać o zjawisku samodyskryminacji.

3. ANALIZA DANYCH DOTYCZĄCYCH ZATRUDNIENIA I WYNAGRODZEŃ Kobiet

Przedmiotem analizy były dane dotyczące liczby zatrudnionych kobiet i mężczyzn według wysokości wynagrodzeń, a także wysokości przeciętnych wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w uwzględnieniu grup zawodowych i poziomu wykształcenia. Celem analizy było udowodnienie występowania zjawiska dyskryminacji płacowej kobiet na rynku pracy. Do przeprowadzenia analizy wykorzystano dane pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego.

Dane opublikowane w Roczniku Statystycznym Pracy z 2019 r. (tabela 1) wskazują, że w październiku 2018 r. w sektorze publicznym było znacznie więcej (o 820 tys.) zatrudnionych kobiet niż mężczyzn. Analiza poszczególnych przedziałów wynagrodzeń dla sektora publicznego pokazuje, że w pierwszych sześciu przedziałach liczba zatrudnionych kobiet przewyższała liczbę mężczyzn. Od siódmego przedziału wynagrodzeń można zauważyć tendencję odwrotną, tzn. liczba zatrudnionych mężczyzn była większa od liczby kobiet. Dowodzi to, iż kobiety miały większy udział w niższych wynagrodzeniach. Sytuacja wyglądała odmiennie w sektorze prywatnym. Liczba zatrudnionych mężczyzn przewyższała liczbę kobiet o 978,2 tys. Ogólnie liczba zatrudnionych kobiet w poszczególnych przedziałach była niższa od liczby mężczyzn. Mężczyźni stanowili większą (o 158,2 tys.) grupę zatrudnionych oraz liczba zatrudnionych mężczyzn w poszczególnych przedziałach wynagrodzeń była przeważnie większa od liczby kobiet. Generalnie, na podstawie danych z tabeli 1, można stwierdzić, że udział kobiet w grupach reprezentujących wyższe zarobki był niższy od udziału mężczyzn, co może wskazywać na problem dyskryminacji.

Tabela 1.

Zatrudnieni według wysokości wynagrodzenia brutto za październik 2018 r.

Przedziały wynagrodzeń*	Ogółem (w tys. osób)		W liczbie ogółem			
			Sektor publiczny		Sektor prywatny	
	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety
do 2100,00 zł	360,1	281,5	2,2	8,4	357,9	273,1
2100,01– 2501,89 zł	339,7	383,8	22,2	89,9	317,5	293,9
2501,90– 3752,84 zł	949,9	1319,0	204,6	496,5	745,3	822,5
3752,85– 5003,78 zł	965,0	958,8	224,5	482,1	740,5	476,7
5003,79– 6254,73 zł	613,3	568,0	162,2	347,9	451,1	220,1
6254,74– 7505,67 zł	356,9	269,6	95,8	150,3	261,1	119,3
7505,68– 8756,62 zł	212,5	126,4	61,3	58,1	151,2	68,3
8756,63– 10007,56 zł	135,7	68,2	38,9	26,1	96,8	42,1

10007,57– 11258,51 zł	85,6	42,2	24,6	15,2	61,0	27,0
11258,52– 12509,45 zł	60,9	29,3	15,6	10,2	45,3	19,1
12509,46– 13760,40 zł	45,2	21,3	10,8	8,0	34,4	13,3
13760,41– 15011,34 zł	35,7	15,3	6,5	4,9	29,2	10,4
15011,35– 16262,29 zł	25,8	11,0	5,1	3,3	20,7	7,7
16262,30– 17513,23 zł	20,4	8,5	3,6	2,3	16,8	6,2
od 17513,24 zł	85,0	30,6	10,3	5,0	74,7	25,6
Ogółem	4291,7	4133,5	888,2	1708,2	3403,5	2425,3

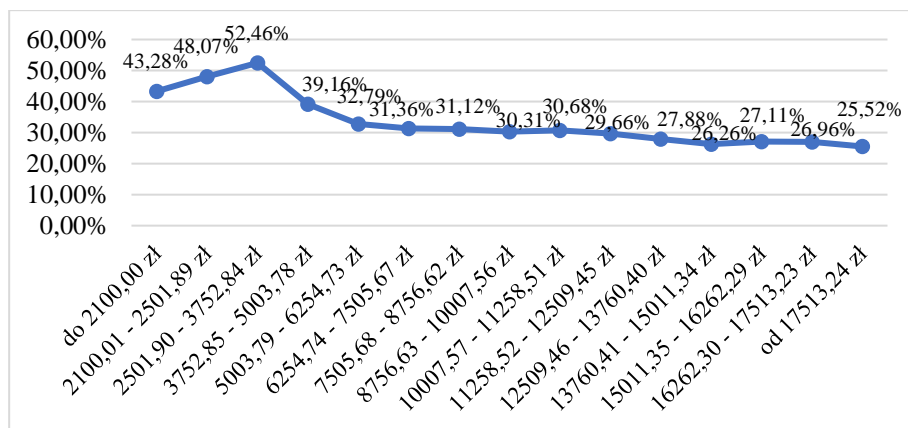
* Zostały ustalone na podstawie krotności przeciętnego wynagrodzenia brutto (5003,78 zł) dla gospodarki narodowej w październiku 2018 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Pracy 2019*, GUS, Warszawa 2019, s. 284.

Procentowy udział kobiet w zatrudnionych ogółem dla poszczególnych przedziałów wynagrodzeń w sektorze prywatnym oraz publicznym przedstawiają odpowiednio wykres 1 oraz wykres 2.

Wykres 1.

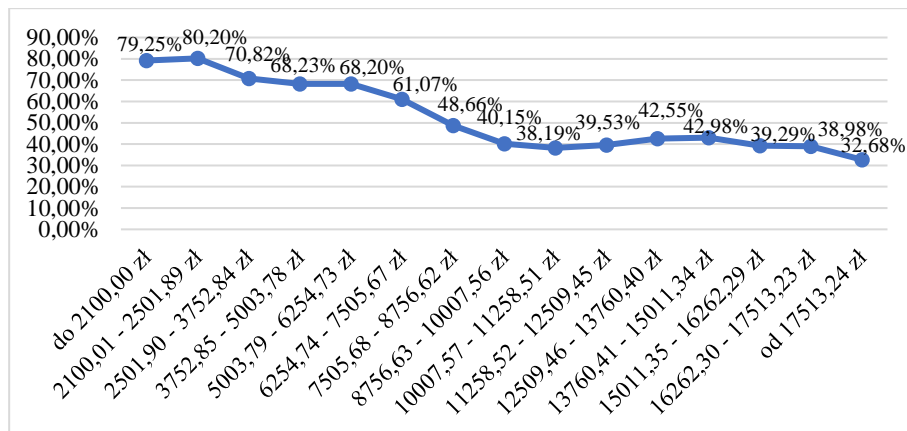
Procentowy udział kobiet w zatrudnieniu ogółem według segmentów płacowych w sektorze prywatnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Pracy 2019*, GUS, Warszawa 2019, s. 284.

Wykres 2.

Procentowy udział kobiet w zatrudnieniu ogółem według segmentów płacowych w sektorze publicznym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Pracy 2019*, GUS, Warszawa 2019, s. 284.

Tabela 2. przedstawia jak kształtowały się wysokości przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto dla kobiet i mężczyzn w latach 2010–2018 oraz relacje przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto kobiet do przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto mężczyzn. W ujęciu ogólnym przeciętne miesięczne wynagrodzenia mężczyzn były wyższe niż przeciętne wynagrodzenia kobiet. Wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w roku 2018 wynosiła 5003,78 zł. Kobiety osiągnęły przeciętne wynagrodzenie niższe od średniego wynagrodzenia o 9,20% (460,42 zł), zaś mężczyźni wyższe o 8,86% (443,46 zł).

W rezultacie przeciętne wynagrodzenie kobiet było niższe o 16,60% (903,88 zł) od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn. W roku 2010 przeciętne wynagrodzenia mężczyzn przekraczały o 8,13% (288,23 zł) średnie wynagrodzenie, które wynosiło 3543,50 zł, a kobiety otrzymywały wynagrodzenia przeciętnie niższe o 8,11% (287,44 zł) od średniego wynagrodzenia. Oznacza to, że przeciętne wynagrodzenie kobiet było niższe o 575,67 zł, czyli 15,02% od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn. Relacja przeciętnych wynagrodzeń kobiet do przeciętnych wynagrodzeń mężczyzn na przełomie lat 2010–2018 nie poprawiła się. Pomiedzy poszczególnymi latami występowały niewielkie różnice, jednakże biorąc pod uwagę jedynie początek i koniec analizowanego okresu relacja uległa pogorszeniu o 1,57%.

Tabela 2.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto kobiet i mężczyzn oraz ich relacje w latach 2010–2018

Lata	Wynagrodzenia ogółem	Wynagrodzenia mężczyzn	Wynagrodzenia kobiet	Relacje wynagrodzeń kobiet do mężczyzn w %
X 2010	3543,50	3831,73	3256,06	84,98%
X 2012	3895,72	4248,94	3539,91	83,31%
X 2014	4107,72	4481,75	3717,57	82,95%
X 2016	4346,76	4705,63	3971,13	84,39%
X 2018	5003,78	5447,24	4543,36	83,41%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 3; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 3; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 3; *Rocznik Statystyczny Pracy 2017 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 292; *Rocznik Statystyczny Pracy 2019 r.*, GUS, Warszawa 2019, s. 288.

Dane zamieszczone w tabeli 3. przedstawiają poziom przeciętnych wynagrodzeń brutto kobiet i mężczyzn oraz relacje wynagrodzeń kobiet do mężczyzn w poszczególnych grupach zawodowych w październiku 2010, 2014 i 2018 roku. Analiza danych z tabeli pokazuje, że w poszczególnych grupach zawodowych wysokość średniego wynagrodzenia – zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn – znacząco się różniła. Najwyższe średnie wynagrodzenia kobiet i mężczyzn występowały w każdym analizowanym roku w i grupie zawodowej tj. „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy”. Relacja wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn w tej grupie zawodowej wynosiła 72,21%, 73,11%, 73,88% odpowiednio w roku 2010, 2014, 2018. Można więc zaobserwować, że w badanym okresie relacja ta zwiększała swoją wartość. Najniższe wynagrodzenia otrzymywali mężczyźni pracujący w V („pracownicy usług osobistych i sprzedawcy”) i IX („pracownicy przy prostych pracach”) grupie zawodowej oraz kobiety pracujące w VI („rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy”) i IX grupie zawodowej. Generalnie przeciętne wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn w analizowanym okresie zwiększały swoje wartości w każdej z grup zawodowych. Zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń kobiet w poszczególnych grupach zawodowych było mniejsze niż w przypadku mężczyzn.

W analizowanych latach, we wszystkich grupach zawodowych, wynagrodzenia mężczyzn były wyższe od wynagrodzeń kobiet. Wyjątek stanowiła, w roku 2018, grupa VI, gdzie relacja wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn wynosiła 100,33%, co oznacza, że kobiety przeciętnie zarabiały o 11,28 zł więcej niż mężczyźni pracujący w tej grupie zawodowej. Najmniejsza różnica pomiędzy wynagrodzeniami kobiet a mężczyzn występowała w IV grupie zawodowej „pracownicy biurowi” (w latach 2010, 2014) oraz w VI grupie zawodowej „robotnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy” (2018 r.). Natomiast największa różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn występowała w VII grupie zawodowej „robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy” (w latach 2010, 2014) oraz w grupie zawodowej „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy” (2018 r.). Podsumowując, relacje przeciętnych wynagrodzeń kobiet i mężczyzn kształtowały się w sposób zróżnicowany w poszczególnych grupach zawodowych.

Tabela 3.

Przeciętne wynagrodzenie brutto kobiet i mężczyzn oraz relacje wynagrodzeń kobiet do mężczyzn w grupach zawodowych w latach: 2010, 2014, 2018

Wyszczególnienie	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2010		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2014		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2018		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %
	M	K		M	K		M	K	
Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy	8403,14	6067,64	72,21%	9541,14	6975,40	73,11%	10917,60	8065,66	73,88%
Specjaliści	5046,08	3980,40	78,88%	6054,90	4532,26	74,85%	7242,81	5449,12	75,23%
Technicy i inni średni personel	4156,12	3254,65	78,31%	4757,37	3644,97	76,62%	5681,80	4352,53	76,60%
Pracownicy biurowi	3019,98	2955,59	97,87%	3311,28	3256,32	98,34%	4206,09	3945,14	93,80%
Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	2286,26	2003,48	87,63%	2668,07	2311,46	86,63%	3363,55	3013,66	89,60%
Rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	2361,58	1835,51	77,72%	2694,18	2558,23	94,95%	3398,06	3409,34	100,33%
Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	2946,70	1978,36	67,14%	3477,79	2391,19	68,76%	4305,92	3252,14	75,53%
Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	3131,33	2380,29	76,02%	3487,39	2849,21	81,70%	4261,10	3483,79	81,76%
Pracownicy przy prostych pracach	2384,43	1871,63	78,49%	2659,57	2222,40	83,56%	3356,87	2777,87	82,75%
Ogółem	3831,73	3256,06	84,98%	4481,75	3717,57	82,95%	5447,24	4543,36	83,41%

* M – Mężczyźni, K – Kobiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011, s. 3; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 3; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018 r.*, GUS, Warszawa 2020, s. 16.

Wynagrodzenia jako czynnik dyskryminacji kobiet na rynku pracy warto również przeanalizować w zależności od poziomu wykształcenia. Dane dotyczące przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn oraz relacje wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn z uwzględnieniem poziomu wykształcenia przedstawia tabela 4.

Najwyższe wynagrodzenia otrzymywali mężczyźni i kobiety posiadający wykształcenie wyższe ze stopniem naukowym co najmniej doktora oraz tytułem magistra, lekarza i równorzędnym. Najniższe wynagrodzenia otrzymywali zaś generalnie mężczyźni i kobiety posiadający wykształcenie gimnazjalne.

W analizowanym okresie relacja wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn uległa poprawie w przypadku wykształcenia wyższego z tytułem inżyniera, licencjata, dyplomowanego ekonomisty lub równorzędnym, zasadniczo zawodowego oraz podstawowego i niepełnie podstawowego. Pogorszeniu zaś uległa relacja wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń mężczyzn dla osób posiadających wykształcenie średnie ogólnokształcące. Znaczące jest to, iż relacja ta w większości przypadków przyjmowała coraz wyższe wartości dla kobiet posiadających wykształcenie wyższe zarówno ze stopniem naukowym co najmniej doktora oraz tytułem magistra, lekarza lub równorzędnym jak i z tytułem inżyniera, licencjata, dyplomowanego ekonomisty lub równorzędnym.

Zatem wykształcenie było czynnikiem, który niewątpliwie wpływał na wysokość wynagrodzeń, jednakże w przypadku mężczyzn czynnik ten miał większy wpływ na wysokość wynagrodzenia niż w przypadku kobiet. Kryterium wykształcenia doskonale pokazało, że sytuacja kobiet na rynku pracy była odmienna od sytuacji mężczyzn.

Tabela 4.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenia miesięczne brutto kobiet i mężczyzn oraz relacje wynagrodzeń kobiet do mężczyzn według poziomu wykształcenia w latach: 2010, 2014, 2018

Wykształcenie	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2010		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2014		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto – X 2018		Relacja wynagrodzenia kobiet do mężczyzn w %
	M	K		M	K		M	K	
Wyższe ze stopniem naukowym co najmniej doktora oraz tytułem magistra, lekarza lub równorzędnym	6062,87	4345,58	71,68%	7092,27	4919,16	69,36%	8270,82	5749,50	69,52%
Wyższe z tytułem inżyniera, licencjata, dyplomowanego ekonomisty lub równorzędnym	5152,77	3530,48	68,52%	5736,73	3942,74	68,73%	6904,94	4926,11	71,34%
Policealne	3403,48	2971,54	87,31%	3954,22	3207,61	81,12%	4763,66	3912,23	82,13%
Średnie zawodowe	3398,75	2741,40	80,66%	3814,38	3011,28	78,95%	4660,14	3713,41	79,68%
Średnie ogólnokształcące	3166,28	2636,06	83,25%	3746,17	2929,91	78,21%	4462,77	3480,75	78,00%
Zasadnicze zawodowe	2842,14	1968,82	69,27%	3244,00	2324,08	71,64%	3975,37	2966,24	74,62%
Gimnazjalne	2174,73	1886,35	86,74%	2618,72	2345,97	89,58%	3459,26	2913,55	84,22%
Podstawowe i niepełne podstawowe	2717,63	1963,79	72,26%	3052,95	2367,22	77,54%	3746,77	3006,71	80,25%
Ogółem	3831,73	3256,06	84,98%	4481,75	3717,57	82,95%	5447,24	4543,36	83,41%

* M – Mężczyźni, K – Kobiety

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2010 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 64; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2014 r.*, GUS, Warszawa 2016, s. 53; *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2018 r.*, GUS, Warszawa 2020, s. 54.

4. PODSUMOWANIE

Pomimo rozwoju gospodarki, a także zwiększenia świadomości społecznej, pozycje kobiet i mężczyzn na rynku pracy nie zostały całkowicie wyrównane. W dalszym ciągu dochodzi do dyskryminacji płci żeńskiej, która przybiera różne formy przedstawione w artykule.

Wnioskiem z przeprowadzonej analizy, który może wskazywać na problem dyskryminacji jest to, że udział kobiet w grupach reprezentujących wyższe zarobki był niższy od udziału mężczyzn. Dane dotyczące przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w latach 2010–2018 ukazały, iż przeciętne miesięczne wynagrodzenia mężczyzn były wyższe od przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń kobiet. Ponadto w każdym objętym analizą roku zauważalne było to, że przeciętne miesięczne wynagrodzenia kobiet były niższe od średniego miesięcznego wynagrodzenia. Relacja tych wynagrodzeń w latach 2010–2018 nie uległa polepszeniu.

W analizowanym okresie, w każdej z grup zawodowych, przeciętne wynagrodzenia brutto kobiet i mężczyzn zwiększały swoje wartości, natomiast wynagrodzenia mężczyzn były wyższe od wynagrodzeń kobiet. Zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń kobiet w poszczególnych grupach zawodowych było mniejsze niż w przypadku mężczyzn.

Rezultatem analizy jest również stwierdzenie, że wykształcenie stanowiło czynnik wpływający na wysokość wynagrodzeń. Jego wpływ na wysokość wynagrodzenia był większy w przypadku mężczyzn niż w przypadku kobiet co potwierdza, że sytuacja kobiet na rynku pracy jest odmienna od sytuacji mężczyzn.

Zatem przeprowadzona analiza danych dotyczących zatrudnienia kobiet i mężczyzn w poszczególnych przedziałach płacowych, a także wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w grupach zawodowych oraz według poziomu wykształcenia potwierdza założoną we wstępie hipotezę.

Literatura

- [1] ADNETT N.: *European Labour Markets: analysis and policy*. Londyn: Addison Wesley Longman Limited 1996.
- [2] GAWRYCKA M., WASILCZUK J., ZWIECH P.: *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*. Warszawa: CeDeWu 2007.
- [3] KALINOWSKA-NAWROTEK B.: *Formy dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy*, [w:] *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 2004, zeszyt 2.
- [4] KAŻMIERCZAK Z.: *Niektóre przyczyny ubóstwa i formy polityki przeciwdziałania (na przykładzie Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej)*. Łódź: Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 137 1995.

- [5] KRYŃSKA E.: *Instrumenty polityki strukturalnej na rynku pracy w Polsce w okresie dostosowań do Unii Europejskiej*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 1997.
- [6] *Rocznik Statystyczny Pracy za lata: 2017/2019*. Warszawa: GUS.
- [7] *Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku: 2010/2012/2014/2018*, Warszawa: GUS.
- [8] ZWIECH P.: *Dyskryminacja zatrudnieniowa kobiet w Unii Europejskiej, USA i Japonii*. W: *Globalizacja a konkurencyjność w gospodarce światowej*, M. Noga, M.K. Stawicka (red.). Warszawa: CeDeWu 2008.
- [9] ZWIECH P.: *Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 20/2010.
- [10] ZWIECH P.: *Rodzaje dyskryminacji kobiet na rynku pracy*, [w:] *Polityka Społeczna*, nr 4/2011.

Źródła internetowe:

- [1] <http://www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl/slowniczek.html>, [dostęp: 14.03.2021]

Patrycja Dziuk
Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7, 45-036 Opole
patrycja.dziuk@student.po.edu.pl

Wanda MUSIALIK

POZIOM INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ STUDENTÓW W DRUGIM SEMESTRZE PRACY ZDALNEJ. WYNIKI SONDAŻU GRUPY NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE

Streszczenie: Od lat 90. XX w. podjęto badania nad „inteligencją emocjonalną”. Początkowo był to przedmiot refleksji psychologii, z czasem również problem uznano za istotny konstrukt w kontekście rynku pracy oraz odnoszenia sukcesów zawodowych. Uznano, że nośnikami sukcesu mogą być również istotne kompetencje „miękkie” zależne od umiejętności zarządzania emocjami. W okresie zdalnego nauczania studenci odcięci zostali od tradycyjnych czynników kształtujących ich umiejętności emocjonalne. Postanowiono sprawdzić poziom inteligencji emocjonalnej u studentów zarządzania po pierwszym semestrze zdalnego nauczania w okresie lockdown’u w czasie pandemii COVID-19. Sondażem objęto 80% grupy studenckiej na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Korzystano z bezpłatnego, internetowego testu globalnej inteligencji emocjonalnej IDRLabs mierzącego samoocenę zdolności jednostki do rozpoznania emocji. Badanie pozwoliło na określenie poziomu EI studentów w październiku 2020 roku. W większości kategorii poziom samooceny studentów przekroczył 50% skali testu samooceny IDRLabs.

THE LEVEL OF STUDENTS' EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SECOND TERM OF REMOTE STUDYING. RESULTS OF THE SURVEY AMONG STUDENTS OF MANAGEMENT STUDIES

Summary: Since the 1990s, research has been done on “emotional intelligence”. Initially, it was studied by psychologists, but over time emotional intelligence was also recognized as an important element in achieving professional success. Studies have shown that “soft” competences and the ability to manage emotions may play a significant role in becoming successful professionally. During the distance learning period students were isolated from the traditional elements which shape emotional skills. The following study was designed to verify the level of emotional intelligence among management students after the first term of distance learning implemented during the lockdown, which was enforced by the COVID-19 pandemic. The survey covered 80% of one group of management students from the Faculty of Economics and Management at the Opole University of Technology. The free online IDRLabs Global Emotional Intelligence Test (IDR-GEIT) was used to measure the individual self-esteem and the ability to recognize emotions of the respondents. The study was conducted in October, 2020. It showed that in most categories the level of students’ self-esteem exceeded 50% on the IDRLabs test scale.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna (EI), studenci, samoocena, test globalnej inteligencji emocjonalnej IDRLabs.

Keywords: emotional intelligence (EI), students, self-esteem, IDRLabs global emotional intelligence test.

1. WPROWADZENIE

Pod koniec XX wieku w kręgu zainteresowań znalazły się problemy związane z naturą psychologicznych uwarunkowań. W kolejnych dziesięcioleciach uwagę skierowano na zmienne związane z funkcjonowaniem „inteligencji emocjonalnej”. Przedmiotem badań naukowych stały się korelacje poziomu tej wartości z kompetencjami społecznymi. Zagadnienie rozpatrywano w aspekcie różnych kategorii. Problem charakteryzowano z uwagi na rodzaje zajęć respondentów. Zwrócono uwagę na jej poziom u osób wykonujących określone zawody takie jak pielęgniarki [Baumgartner, 2013], nauczyciele [Hen and Sharabi-Nov 2014], czy przedsiębiorcy [Carvalho 2014; Maamari 2016; Khatoun 2013] oraz menedżerowie [Mackinnon et al. 2013; Bieniok 2011]. Analizowano także wpływ inteligencji emocjonalnej na role społeczne, uczniów [Mahyuddin 2013] i studentów (czy liderzy [Tucker 2000; Caruso, Mayer, Salovey 2002; Herbst et al. 2006; Kaczmarska, Bargieł 2009]. Badania wykazały, że na poziom kompetencji społecznych wpływa inteligencja emocjonalna [Martowska 2012].

2. IDENTYFIKACJA TERMINU „INTELIGENCJA EMOCJONALNA”

W analizach czynników wpływających na sukces zawodowy coraz częściej badacze zwracają uwagę na poziom inteligencji emocjonalnej [EI]. Do współczesnego obiegu naukowego termin wprowadzili w 1990 roku psychologowie Peter Salovey profesor na Uniwersytecie Yale¹⁹ i Johna D. Mayera stypendysty Uniwersytetu w New²⁰ w artykule pt. „Emotional intelligence” [Salovey, Mayer 1990]. Zgodnie z ich ustaleniami EI to „...umiejętność właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętność dostępu do uczuć, zdolność ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie, umiejętność rozumienia emocji i zrozumienie wiedzy emocjonalnej, oraz umiejętność regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny” [Stańczyk, Gajdziszewska-Dudek 2015, 509].

W toku dalszych badań rozwijający zagadnienie zwrócili uwagę, że „inteligencja emocjonalna jest wartością wyuczoną, która rozwija się w toku życiowych doświadczeń, nie jest uwarunkowana genetycznie” [Stańczyk, Gajdziszewska-Dudek 2015, 509–510]. Nie jest dyspozycją wrodzoną, a jest plastyczna i poddaje się oddziaływaniu psychostymulującym i psychokorelacyjnym dzięki czemu może być kształtowana przez całe życie podczas nabywania doświadczeń społecznych i emocjonalnych [Knopp 2018, 422]. Postawy w tym zakresie zaliczane zostały do kategorii umiejętności (tzw. kompetencji miękkich). Zgodnie z psychologiem Danielem Golemanem na EI składa się pięć rodzajów kompetencji:

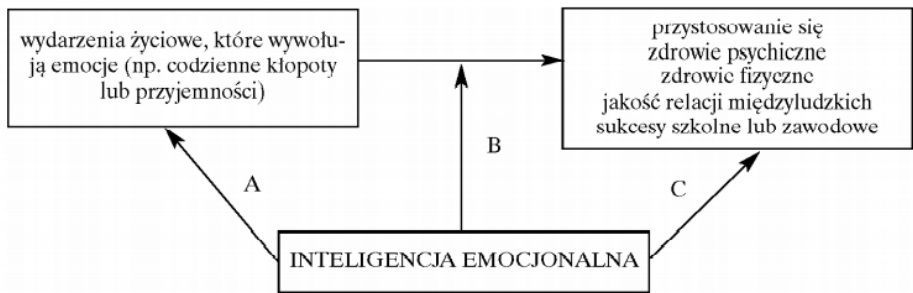
¹⁹ Peter Salovey [Salovey].

²⁰ John D. Mayer [Mayer].

1. samoregulacja samokontrola, wiarygodność, sumienność, adaptacyjność, innowacyjność
2. dostrzeganie własnych preferencji i słabości, trafna samoocena, pewność siebie, dostrzeganie własnej wartości oraz świadomość własnych możliwości i umiejętności;
3. motywacja wewnętrzna motywacja, czyli dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, optymizm;
4. umiejętności społeczne, umiejętność budowania dobrych relacji z innymi, radzenie sobie z konfliktami, przywództwo, katalizator zmiany, budowanie więzi, współpraca i kooperacja, możliwości zespołu;
5. empatia, realizowanie emocji, potrzeb i obaw innych, innymi słowy zrozumienie innych [Krawczyk-Antoniuk 2017, 219].

Po publikacjach Daniela Golemana zaczęło wzrastać zainteresowanie badaniami w kierunku poznania właściwości EI. Zdaniem Katarzyny Knopp niektórzy badacze zaczęli przychylić się do opinii, „...że inteligencja emocjonalna jest ważnym wyznacznikiem osiągnięć życiowych – szkolnych, zawodowych, społecznych” [Kopp 2005, 222–223]. Do zalet odpowiedniej inteligencji emocjonalnej zaliczono poprawę komunikacji między ludźmi, umiejętności empatii, zwiększenie kreatywności, uzyskanie szacunku ludzi przy podejmowaniu uczciwych działań, poprawę perspektywy kariery, bezpieczeństwa zarządzania zmianą, a także zwiększenie wydajności pracy, budowanie pewności siebie, zmniejszenie poziomu stresu, ułatwia uczenie się na błędach oraz podejmowanie decyzji [Sfetcu 2019].

Konsekwencją tego przekonania było powstanie wielu programów nauczania nastawionych na kształcenie cech uznanych za wyznaczniki EI. „Kształcenie emocjonalnego” (emotional literacy movement) doprowadziło obserwatorów ich wyników do hipotezy, że podobne programy pozwolą poprawić stosunki z innymi ludźmi, polepszyć efektywność i klimat organizacji, ostatecznie odnieść sukces [Kopp 2005]. Ich obserwacje posłużyły do opracowania modelu wpływu inteligencji emocjonalnej na życie człowieka.



Źródło: [Ciarrochi et al. 2001, 25–45 za: Kopp 2005, 224]

Rys. 1. Związki z wydarzeniami i sukcesami życiowymi funkcji inteligencji emocjonalnej

Autorzy powyższego modelu związani z psychologiem Josephem Ciarrochi z australijskiego Katolickiego Uniwersytetu w Melbourne²¹ ustalili, że „osoby o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej gorzej radzą sobie ze stresującymi wydarzeniami (strzałka B), reagując na nie bardziej depresyjnie i z większą rozpaczą niż osoby dysponujące wysoką inteligencją emocjonalną, które przyjmują odpowiednie strategie przystosowawcze. Ponadto te drugie potrafią organizować swoje życie w taki sposób, by doświadczać jak najmniej negatywnych zdarzeń (strzałka A). Lepiej umiemy oni także nawiązywać i utrzymywać satysfakcjonujące relacje z innymi ludźmi (strzałka C)” [Kopp 2005, 224].

Dotąd nie analizowano wpływu zahamowania interpersonalnych kontaktów społecznych na poziom IE. Sytuacja eksperymentalna powstała w marcu 2020 roku na początku pandemii COVID-19 przez przejście na zdalne nauczanie polskich szkół i uczelni. Z chwilą tej zmiany nie kreślono jak długo będzie trwało. Ogłoszony lockdown wprowadził ograniczenia w kontaktach społecznych, utrudnienia w dostępie do rozrywki i sportu. Stąd dopiero w drugim semestrze tej praktyki na początku roku akademickiego 2020/2021 zaczęto zastanawiać się nad możliwością określenia wpływu tego sposobu przekazu treści na kondycję studenta.

3. OPIS METODY

Impulsem do przeprowadzenia sondażu stały się ćwiczenia z psychologii zarządzania oraz wybór ich wiodącej treści – inteligencji emocjonalnej. Zakładając przedstawienie możliwości zmiany w obrębie podstawowych umiejętności zdecydowano się na zastosowanie bezpłatnego testu globalnej inteligencji emocjonalnej IDRlabs do oceny zdolności jednostki do rozpoznania emocji. Zastosowany test podchodzi do EI od strony osobowości. Opierał się

²¹ Joseph-Ciarrochi [Ciarrochi].

na badaniach przeprowadzonych przez psychologa Konstantinosa Petridesa²² i jego współpracowników. Proponowane przez nich badania skupiały się na osobistej wiedzy i kompetencji (Sfetcu N., 2019). IDRlabs oferujący przeprowadzenie testu opatrzyli go uwagą, że proponowane narzędzie badawcze nie pozostawało powiązane ze wspomnianymi naukowcami ani instytucjami, z którymi współpracowało [Test globalnej inteligencji emocjonalnej (EQ)]. Test dostarczał wyniki w 15 różnych dziedzinach inteligencji emocjonalnej. Należały do nich: umiejętność samooceny poziomu zdolności adaptacyjnych, asertywności, postrzegania emocji, wyrażenie emocji, samooceny, zarządzanie innymi, samoregulacji, kontroli bodźców, zawierania związków, automotywacji, świadomości społecznej, zarządzania stresem, empatii, cechy szczęścia, cechy optymizmu.

4. WYNIKI BADANIA

Studenci z grupy ćwiczeniowej po wyjaśnieniu im czemu służy sondaż, otrzymali link do testu i zostali poproszeni o przesłanie indywidualnych wyników przeprowadzonego badania. Zapewniono ich, że poziom anonimowości zostanie osiągnięty przez zakodowanie ich personaliów. Odpowiedzi przesłało 12 osób czyli 70% grupy studenckiej. Sondaż trwał w dniach 20–27 października 2020 roku. Badana grupa nie stanowiła próby reprezentacyjnej. W skład grupy studenckiej wchodziły wyłącznie kobiety (91,6%).

W większości studenci wykazywali umiejętności powyżej przeciętnej. Najwyżej studenci ocenili swoje zdolności w kategorii postrzegania emocji, poczucia szczęścia (po 71% skali testu), zachowania związków (70%), cechach empatii (68%), a najniżej – samoregulację (46%) i asertywność (49%). W indywidualnych przypadkach osiągnane wyniki były bardziej zróżnicowane. Maksymalny poziom (100%) osiągnięto w przypadku samooceny asertywności (kod. 1, 2) W poszczególnych kategoriach indywidualne wyniki były bardzo zróżnicowane (zob. tabela 1).

²² Konstantinos V. Petrides jest założycielem i dyrektorem Londyńskiego Laboratorium Psychometrycznego, a obecnie profesorem psychologii i psychometrii na University College London (UCL). Był twórcą teorii cech inteligencji emocjonalnej oraz rodziny Kwestionariuszy Inteligencji Emocjonalnej Cech (TEIQue), które wykorzystują środowiska komercyjne i badawcze. Konstantinos Petrides [Petrides].

Tabela 1.

Poziom samooceny EI studentów w teście globalnej inteligencji emocjonalnej IDRLabs

Rodzaj kwalifikacji	Numer kodu odpowiedzi respondenta												średnia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Procent skali oceny testu IDRLabs													
zdolność adaptacji	69	88	50	75	75	31	44	75	63	56	31	81	62
asertywność	75	69	25	50	38	63	38	38	73	50	31	44	49
postrzeganie emocji	100	100	44	88	56	69	75	31	88	81	44	81	71
wyrażenia emocji	56	75	38	44	63	81	56	19	69	31	50	75	55
zarządzanie innymi	76	69	50	81	88	38	69	38	81	63	44	75	64
samoregulacja	0	75	38	81	25	19	25	50	94	63	25	56	46
kontrola bodźców	44	63	56	81	75	50	75	44	69	63	50	44	60
związki	94	94	75	88	94	75	38	63	88	44	75	75	70
samoocena	63	75	63	69	44	75	38	19	69	44	56	75	58
automotywacja	44	63	63	69	50	50	31	38	75	56	25	63	52
świadomość społeczna	69	88	38	81	38	69	50	63	63	56	56	88	63
zarządzanie stresem	25	69	50	75	86	38	31	38	81	69	31	63	54
cecha empatii	75	69	63	75	86	44	69	50	94	81	44	63	68
cechy szczęścia	56	94	75	94	81	56	44	56	94	44	69	88	71
cechy optymizmu	19	94	45	63	69	50	38	69	44	50	56	56	53
Średnia	72	89	51	74	65	54	48	37	78	56	45	68	61

Źródło: Indywidualne wyniki studentów z testu samooceny IDRLabs

W kategorii „zdolności adaptacji” najwyższy poziom satysfakcji w samoocenie ocenie wyniósł 88% (kod. 2), najniższy 31% (kod 6 i 11). W kategorii „asertywność” najwyższy poziom wyniósł 75% (kod. 1), najniższy – 31% (kod. 11). W „postrzeganiu emocji osiągnięto” najwyższy poziom 100 % (kod. 1, 2). Przy czym uzyskanie tego maksimum nie oznaczało osiągnięcie podobnych wyników w innych kategoriach. W jednym przypadku (kod. 1) jednocześnie wykazano brak umiejętności samoregulacji (0%), oraz bardzo niski poziom optymizmu (19%). Przy czym w tym samym przypadku powyżej średniej plasowały się wyniki „związków” (94% do średniej 70%), „zarządzanie innymi” (76% : 64%), „cecha empatii” (75 : 68), „świadomość społeczna” (69 : 63), („zdolności adaptacji” (69 : 62) oraz „samoocena” (63 : 58). Poniżej przeciętnej wartości plasowały się kategorie „zarządzanie stresem” (25 : 54), „kontroli bodźców” (44 : 60) „automotywacji” (44 : 52).

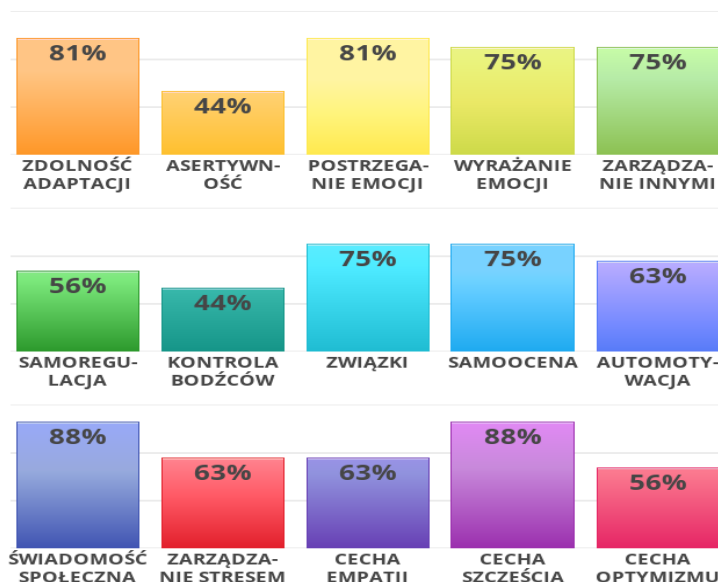
W poszczególnych kategoriach testu różny był procent najwyższej zgodności ze skalą oceny testu IDRLabs. W kategorii „postrzeganie emocji” poziom zgodności wyniósł 100% (kod 1, 2), w „samoregulacji” – 94% (kod 9), „cechy szczęścia, „cechy optymizmu” – po 94% (kod 2), „zdolności adaptacji” – 88% (kod 2), „zarządzaniu innymi” – 88 % (kod 5), „świadomości społecznej” – 88% (kod 12), „wyrażeniu emocji”, „samoocenie”, „kontroli bodźców” – 81% (kod 6), „asertywności” – 75% (kod 1), „samooceny” – 75% (kod 2), „automotywacji” – 75% (kod 9) oraz „zarządzanie stresem”, „cechy empatii” – 86% (kod 5).

Zgodnie z komentarzem raportu testu IDRIlabs samooceny respondenta kod 2 funkcjonowanie emocjonalne w 20 października 2020 roku było „na poziomie powyżej średniej. W badaniach porównawczych [...] wyniki wskazują sugerują, że dobrze orientujesz się w większości dziedzin związanych z przetwarzaniem emocji. [...] Ludzie których wzorzec punktacji pasuje do Twojego [respondenta kod 2 – W.M.] często zdają sobie sprawę, że mają pewne umiejętności emocjonalne, których brakuje innym. [...] Możesz poprawić swoją inteligencję emocjonalną zgłębiając techniki zmniejszenia negatywnych emocji i radzenia sobie ze stresem w trudnych sytuacjach, a także otwarcie wyrażając swoje uczucia podczas komunikacji z innymi”²³.

W przypadku respondenta kod 12 wyniki testu przedstawia poniższe zestawienie danych:

Diagram 1.

Wyniki testu



Źródło: Raport oceny testu respondenta kod 12 z 27.10.2020 w posiadaniu autora tekstu.

W komentarzu do wyników procentowej oceny samoświadomości w kategoriach inteligencji emocjonalnej podano „...wyniki wskazują, że Twoje [respondenta – W.M.] funkcjonowanie emocjonalne jest na poziomie powyżej średniej. W badaniach porównawczych większość postrzega siebie za mniej kompetentnych emocjonalnie niż Ty. Twoje wyniki sugerują, że do-

²³ Raport oceny testu respondenta kod 2 z 20.10. 2020 r. w posiadaniu autora.

brze orientujesz się w większości dziedzin związanych z przetwarzaniem emocji. Podczas gdy zazwyczaj czujesz się kompetentny(a) w obliczu wyzwań emocjonalnych lub niepowodzeń, zdarzają się chwile, kiedy borykasz się ze zrozumieniem zarówno własnych, jak i cudzych emocji. Ludzie, których wzorzec punktacji pasuje do Twojego, często zdają sobie sprawę, że mają pewne umiejętności emocjonalne, których brakuje innym. Mogą też zauważyć, że przyjaciele i rodzina przychodzą do nich po wskazówki i wsparcie emocjonalne. Możesz poprawić swoją inteligencję emocjonalną, techniki zmniejszania negatywnych emocji i radzenia sobie ze stresem w trudnych sytuacjach, a także otwarcie wyrażając swoje uczucia podczas komunikacji z innymi”²⁴.

5. ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzone badania testem samooceny IDRIlabs pozwoliły określić poziom EI w październiku 2020 roku. Wyniki wskazywały, że format inteligencji emocjonalnej plasował się na poziomie wyższym od badań porównawczych prowadzonych w internetowym systemie tego testu. W komentarzach do wyników wskazywano na potrzebę wdrożenia technik zmniejszania negatywnych emocji i radzenia sobie ze stresem w trudnych sytuacjach.

Odpowiedź na pytanie o wpływ zdalnego nauczania na poziom inteligencji emocjonalnej wymaga przeprowadzenia badania porównawczego np. pod koniec semestru zimowego roku akademickiego 2020/2021 lub po roku od pierwszego badania.

Literatura

- [1] BASSEM M.: *Emotional intelligence, a tool for customer satisfaction*, „J. for Global Business Advancement”, 2016.
- [2] BAUMGARTNER M.: *Emotional Intelligence of Nursing Students and Its Role in Interactions with Geriatric Patients*, „Peer-reviewed journal for health professions”, 2013, VI/2, pp. 12–16.
- [3] BIENIOK H.: *Inteligencja emocjonalna menedżera*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracowników*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2011, pp. 261–270.
- [4] CARVALHO C.: *Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy*, „Journal of Work and Organizational Psychology”, 2014, 30, pp. 97–104.
- [5] JOSEPH-CIARROCHI, <https://www.researchgate.net/profile/Joseph-Ciarrochi> [dostęp 31.07.2021].

²⁴ Raport oceny testu respondenta kod 12 z 27.10.2020 r. w posiadaniu autora tekstu.

- [6] CARUSO D.R., MAYER J.D., SALOVEY P.: *Emotional intelligence and emotional leadership*. [w:] R.E. Riggio, S.E. Murphy, F.J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002, pp. 55–74.
- [7] HEN M., SHARABI-NOV A.: *Teaching the teachers: emotional intelligence training for teachers*, „Teaching Education”, 2014, <http://dx.doi.org/10.1080/10476210.2014.908838>
- [8] HERBST H.H., MAREE J.G., SIBANDA E.: *Emotional intelligence and Leadership abilities*, SAJHE, 2006, 20(5), pp. 592–612.
- [9] KHATOON N.: *The impact of emotional intelligence on the growth of entrepreneurship*, „The impact of Emotional Intelligence on the Growth of Entrepreneurship”, 2013, 3(3), pp. 1–8.
- [10] KACZMARSKA A., BARGIEŁ M.: *Inteligencja emocjonalna liderów zyskuje na znaczeniu*, „Harvard Business ReviewPolska. Siła nowych idei”, 2009, 1, pp. 110–111.
- [11] KOPP K.: *Rola inteligencji emocjonalnej w życiu człowieka. The role of emotional intelligence in human life*, „Studia Psychologica UKSW”, 2005, 6.
- [12] KNOPP K.A.: *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu ucznia i nauczyciela*, [w:] Stefan M. Kwiatkowski (red.), *Kompetencje przyszłości*, Wydawnictwo FRSE, Warszawa: 2018.
- [13] KRAWCZYK-ANTONIUK O.: *Organisational Climate Vs. Emotional Intelligence of Employees/ Managers*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja Zarządzanie” nr kol. 1980, Zarządzanie z. 105, 2017.
- [14] MACKINNON L., BACON L., CORTELLESA G., CESTA A.: *Using Emotional Intelligence in Training Crisis Managers: The Pandora Approach*, International Journal of Distance Education Technologies, 2013, 11(2), pp. 66–95.
- [15] MAHYUDDIN R.: *Emotional Intelligence and Academic Achievement among Students at the Higher Secondary Level*, „International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences”, 2013, 2(4), pp. 178–187.
- [16] MARTOWSKA K.: *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych (ang. Psychological Determinants of Social Competencies)*. <https://www.researchgate.net/publication/266392648> [dostęp 1.07.2021].
- [17] MAYER J.D.: <https://mypages.unh.edu/jdmayer/people/john-d-mayer> [dostęp 29.07.2021].
- [18] PETRIDES K.: <https://www.ucl.ac.uk/pals/people/kv-petrides> [dostęp 31.07.2021]
- [19] Salovey P.: <http://www.eiconsortium.org/members/salovey.htm> [dostęp 29.07.2021].
- [20] SALOVEY P., MAYER J.D.: *Emotional intelligence*, „Imagination, Cognition, and Personality” 1990, 9, pp. 185–211.
- [21] SFETCU N.: *Emotions and Emotional Intelligence in Organizations*, SetThings (31.12.2019), MultiMedia Publishing, www.academia.edu/42017246/Emotions_and_Emotional_Intelligence_in_Organizations [dostęp: 5.08.2021].

- [22] SFETCU N.: *Intelligence émotionnelle*, SetThings (31.12.2019), www.academia.edu/46091882/Intelligence_%25C3%25A9motionnelle [dostęp: 5.08.2021]
- [23] STAŃCZYK J., GAJDZISZEWSKA-DUDEK P.: *O znaczeniu inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” nr kol. 1943, 2015, z. 85.
- [24] *Test globalnej inteligencji emocjonalnej (EQ)*, <https://www.idrlabs.com/pl/globalnej-inteligencji-emocjonalnej/test.php> [dostęp 31.07.2021]
- [25] TUCKER M.L.: (2000), *Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates*, „Journal of Education for Business”, <http://dx.doi.org/10.1080/08832320009599036>

prof. dr hab. **Wanda Musialik**

Politechnika Opolska

Ekonomii i Zarządzania

Katedra Ekonomii, Finansów, Badań Regionalnych i Międzynarodowych

ul. Luboszycka 7, 45-036 Opole

w.musialik@po.edu.pl



POLITECHNIKA
OPOLSKA

ISSN 2353-8899