

ISSN 1643 7446

pracy

Redakcja naukowa
Joanna Koprowicz
Radosław Knap

Humanizacja

humanizacja pracy 4 (298) 2019 (LI)

4 (298) 2019 (LI)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Danuta Walczak-Duraj (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Łukasz Kutyło* (członek), *Nadiia Machuga* (członek), *Radosław Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

Waldemar Bańka (przewodniczący), *Werner Fricke*, *Lesław H. Haber*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzezińska*, *Janusz Sztumski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Joanna Koprowicz*

RADA RECENZENTÓW

Adam Bartoszek, *Felicjan Bylok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*

ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

„Humanizacja Pracy”

al. Kilińskiego 12

09-402 Płock

Kontakty

fax. 024/366 41 64

kom. 604 39 60 41

lub 601 28 72 44

e - mail: humanizacja@wlodkowic.pl

www.humanizacja-pracy.pl

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA
W PŁOCKU**



Humanizacja Pracy

**Redakcja naukowa
Joanna Koprowicz
Radosław Knap**

4 (298) 2019 (LI)

REDAKTORZY NAUKOWI TOMU: Joanna Koprowicz, Radosław Knap

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

Humanizacja Pracy- wykaz recenzentów w 2019 r.

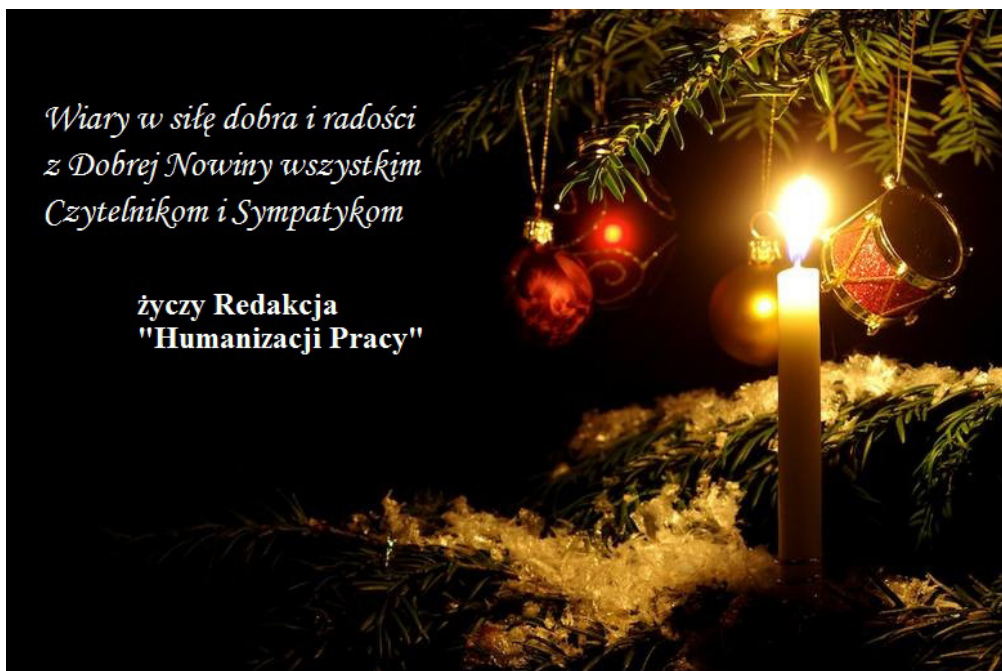
1. Felicjan Byłok
2. Lesław H. Haber
3. Elżbieta Kolasińska
4. Jolanta Kopka
5. Łukasz Kutyló
6. Barbara Ober-Domagalska
7. Beata Pawłowska
8. Urszula Swadźba
9. Wiesław Wątroba

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2019

*Wiary w siłę dobra i radości
z Dobrej Nowiny wszystkim
Czytelnikom i Sympatykom*

**życzy Redakcja
"Humanizacji Pracy"**



SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

Katarzyna Wicińska	
Jak rozmawiać w biznesie? Bariery komunikacyjne w języku polskim	11
Jakub Kania	
Komunikacja w zespołach wirtualnych w sektorze informatycznym za pomocą zintegrowanych platform internetowych	27
Anna Portalska	
Monitoring pracowniczy a prawo do komunikowania się	47
Tomasz Brylew	
Rola Internetowych kanałów w komunikacji marketingowej	59
Lidia Skarżyńska, Mariusz Orlikowski	
Technologia mobilna jako instrument nowoczesnej komunikacji marketingowej (w świetle badania ankietowego)	75
Jakub Szczepkowski	
Strategie komunikacyjne w budowaniu wizerunku marki firmy na przykładzie Apator SA	91
Rafał Muster	
Wykorzystanie metodologii „Barometru zawodów” przez publiczne służby zatrudnienia w dostosowywaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy	107

RECENZJA

Urszula Swadźba (red.), <i>The Economic Awareness of the Young Generation of Visegrad Countries: A Comparative Analysis</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, ss. 204 - recenzent Łukasz Kutyło	127
---	-----

KOMUNIKAT

Paweł Majczak	
Sprawozdanie z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: „Prawo pracy. Doctrina et usu. Państwowa Inspekcja Pracy wczoraj, dziś, jutro...”, Wrocław, 12 kwietnia 2019 r.	135
Spis treści czasopisma „Humanizacja Pracy” za rok 2019	141

CONTENTS

ARTICLES

Katarzyna Wicińska	
How to talk in business? Communication barriers in Polish	11
Jakub Kania	
Integrated internet platforms in virtual IT teams communication process	27
Anna Portalska	
Monitoring of the employee versus the freedom of communication	47
Tomasz Brylew	
The role of Internet channels in marketing communication	59
Lidia Skarżyńska, Mariusz Orlikowski	
Mobile technology as an instrument of modern marketing communication (in the light of a survey)	75
Jakub Szczepkowski	
Communication strategies in building the company's brand image based on Aparator SA	91
Rafał Muster	
The use of the "Occupation barometer" methodology by the public employment services in adapting educational directions to the needs of the labor market	107

REVIEW

Urszula Swadźba (red.), <i>The Economic Awareness of the Young Generation of Visegrad Countries: A Comparative Analysis</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, ss. 204 - reviewer Łukasz Kutuło	127
--	-----

STATEMENT

Paweł Majczak	
Report from the National Scientific Conference : „Labor Law. <i>Doctrina et usu.</i> National Labor Inspectorate yesterday, today, tomorrow...”, Wrocław, the 12st April 2019	135
Table of Contents of the Magazine „Humanizacja Pracy” of the Year 2019	141

СОДЕРЖАНИЕ

НАЗВАНИЕ СТАТЬИ

Катажына Вицинская	
Как разговаривать в бизнесе? Коммуникационные барьеры в польском языке	11
Якуб Канья	
Коммуникация в виртуальных командах в информационной сфере с использованием интегрированных интернет-платформ	27
Анна Портальска	
Мониторинг работников и право коммуникации	47
Томаш Брылев	
Роль интернет-каналов в маркетинговых коммуникациях	59
Лидия Скаржиньска, Мариуш Орликовски	
Мобильная технология как инструмент современной маркетинговой коммуникации (в свете опроса)	75
Якуб Шчебковски	
Стратегия коммуникации при построении имиджа компании на примере Aparator SA	91
Рафал Мустер	
Использование методологии «Барометр профессий» государственными службами занятости в адаптации направлений обучения потребностям рынка труда	107

РЕЦЕНЗИЯ

Уршула Свадзба (ред.), The Economic Awareness of the Young Generation of Visegrad Countries: A Comparative Analysis , Издательство университета Сльонского, Катовице 2018, 204с. – рецензент Лукаш Кутьло	127
--	-----

КОММУНИКАТ

Павел Майчак	
Доклад с Национальной научной конференции: «Трудовое право. Doctrina et usu. Национальная инспекция труда вчера, сегодня, завтра ... », Вроцлав, 12 апреля 2019 г.	135
Содержание журнала «Гуманизация труда» за 2019	141

Katarzyna Wicińska
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania
wicinskakasia@interia.pl

Jak rozmawiać w biznesie? Bariery komunikacyjne w języku polskim

Abstrakt

W artykule skupiono się na wskazaniu zasad poprawnego komunikowania, oraz na ukazaniu możliwych barier występujących w procesie komunikacji ze szczególnym odniesieniem do sytuacji biznesowych. W pierwszej części pracy ukazane zostało znaczenie komunikacji międzyludzkiej oraz zaprezentowany został model analizy aktu komunikowania, a także piramida komunikowania. Dalsza część pracy poświęcona została barierom w komunikacji, które utrudniają proces komunikowania się. Przedstawiona została „brudna dwunastka” Thomasa Gordona jako przykład niszczycieli komunikacji. Następnie skupiono się na specyfice języka polskiego, jego lingwistycznego ujęcia, które również może prowadzić do powstawania barier w komunikacji. W ostatniej części pracy zwrócono uwagę na formę gender i jej występowanie w języku polskim.

Słowa kluczowe: bariery komunikacyjne, „brudna dwunastka”, gender, język polski, proces komunikacji

Wstęp

W dzisiejszych czasach, w dobie szybkich przemian we współczesnym świecie istotne są relacje międzyludzkie. Dzięki postępowi technologicznemu pojawiają się nowe ścieżki, nowe formy i środki komunikacji. Zmiany społeczno- gospodarcze, które dokonały się na przełomie tysiącleci doprowadziły do nowych możliwości komunikacji. Ludzie korzystają coraz częściej i więcej z możliwości, które dostarcza im cyfrowy świat. Rodzi się zatem pytanie, czy ludzie nie zapomnieli o tym w jaki sposób ze sobą rozmawiać? W jaki sposób prowadzić konwersację, aby nie powodować barier? Co to oznacza dla organizacji? Jakie powstają bariery w komunikacji biznesowej? Większy wachlarz dróg komunikacyjnych nie zmniejsza potencjalnie możliwości powodowania barier.

Celem artykułu jest podkreślenie istoty właściwego procesu komunikowania się, a także ukazanie możliwych barier występujących w procesie komunikacyjnym. Autorka skupiła się na „brudnej dwunastce” stworzonej przez Thomasa Gordona, która prezentuje podstawowe źródła niszczącej komunikację.

Dalsza część pracy poświęcona jest językowi polskiemu. Zwrócono uwagę na jego strukturę oraz cechy, które również mogą prowadzić do powstawania barier w procesach komunikacyjnych.

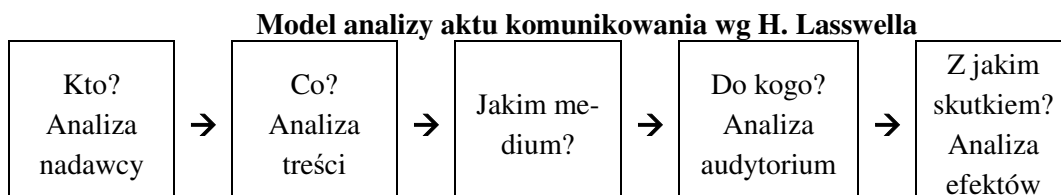
Przykłady, które zostały zaprezentowane w pracy opisują ich oddziaływanie na proces komunikacji w sytuacjach biznesowych, ponieważ pozwalają na prawdziwy dialog między partnerami biznesowymi.

1. Znaczenie komunikacji międzyludzkiej

Pojęcie komunikacji międzyludzkiej nie jest zjawiskiem nowym. Proces porozumiewania się między ludźmi sięga korzeniami ewolucji człowieka. Pojęcie „komunikowanie” wywodzi się etymologicznie od łacińskich wyrazów „communicare, communico” co oznacza: uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości oraz wspólność, poczucie wspólnoty (Jaworowicz, Jaworowicz 2017: 14).

Proces komunikacji składa się z kilku członów: nadawcy oraz odbiorcy, a także komunikatu, czyli wiadomości, która zostaje przekazana przez nadawcę do odbiorcy. Kolejnymi elementami procesu komunikacji jest kanał, za którego pośrednictwem dochodzi do nadawania komunikatu oraz kontekst, w którym zdarzenie ma miejsce (Jaworowicz, Jaworowicz 2017: 14). Sednem procesu komunikacji jest kodowanie i dekodowanie komunikatów. *Kodowanie polega na przekazaniu pewnej treści poprzez jej symboliczne wyrażenie, natomiast dekodowanie to interpretacja tego, co zakodował w swojej wypowiedzi nadawca komunikatu* (Dziwak 2018: 80). Na rysunku numer 1 przedstawiono schemat tak rozumianego procesu komunikowania się.

Rysunek 1



Źródło: Jaworowicz M, Jaworowicz P, 2017, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa, s.14.

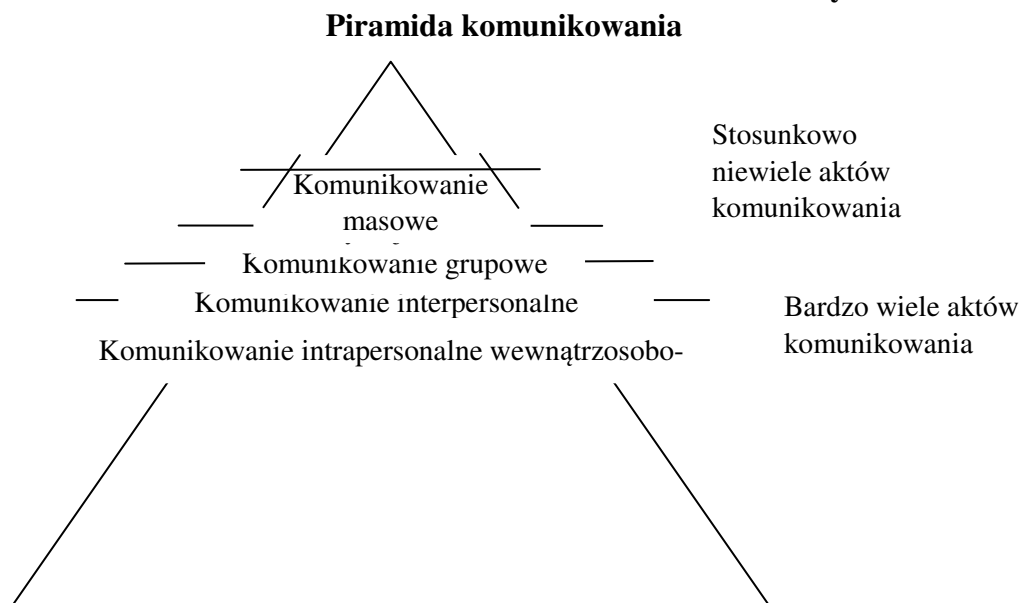
Proces komunikacji może występować na różnych poziomach. Wy różnia się sześć poziomów (Jaworowicz, Jaworowicz 2017: 15):

- poziom intrapersonalny,
- poziom interpersonalny,
- poziom wewnątrzgrupowy,
- poziom międzygrupowy,
- poziom organizacyjny/ instytucjonalny,
- poziom masowy.

Proces komunikacji zachodzi w różnych obszarach jak np. biznesowym, politycznym itd. Komunikacja może przebiegać w sposób bezpośredni lub też pośredni, a także dzięki licznym bodźcom np.: graficznym, dźwiękowym, werbalnym oraz niewerbalnym.

Brytyjski wykładowca Denis McQuail usystematyzował zasięg procesów komunikacyjnych z ich częstotliwością, co zostało zaprezentowane na poniższej piramidzie (rysunek 2).

Rysunek 2



Źródło: Kania J., 2006, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa, s.13.

U podstaw piramidy można zauważyć te poziomy, w których występuje najwięcej aktów komunikowania, natomiast na czubku niewiele. Na samym dole występuje komunikacja intrapersonalna, a zaraz po niej komuni-

kacja interpersonalna. Następnie widnieje komunikacja grupowa oraz komunikacja instytucjonalna. Na szczycie jest komunikacja masowa.

W sytuacjach biznesowych proces komunikacyjny może odbywać się zarówno na poziomie komunikacji zewnętrznej, czyli takiej gdzie następuje wymiana informacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, jak i wewnętrznej, gdzie dochodzi do wymiany informacji z wewnętrznymi interesariuszami organizacji, które różnią się od siebie. W związku z tym, kto jest nadawcą komunikatu oraz jaki cel ma jego, wypowiedź oraz kto jest faktycznym odbiorcą istotne będzie dobranie odpowiedniego kanału (Jaworowicz, Jaworowicz 2017: 15).

2. Bariery w komunikacji

W procesie komunikacji zarówno w sferze prywatnej jak i np. biznesowej, istotne jest to, jak sformułowana zostaje wypowiedź lub opinia na pewien temat (forma, użyte wyrazy/ wyrażenia, długość, treść merytoryczna itp.), ponieważ może to prowadzić do wytworzenia się bariery między rozmówcami, co utrudnia im porozumienie się. Czasem jest ona spowodowana przez jednego lub drugiego uczestnika konwersacji, niekiedy nawet przez nich obu. Bariery, które powstają często towarzyszą emocje, które dodatkowo wpływają na zaburzenie procesu komunikacji.

Jack Gibb, Haim Ginott, Reuel Howe oraz Carl Rogers, którzy są specjalistami w dziedzinie komunikacji interpersonalnej wyłuszczyli, jakie reakcje i zachowania mogą zaburzyć komunikację, a tym samym tworzą bariery w rozmowie. Thomas Gordon natomiast stworzył listę „brudną dwunastkę”, w której znalazły się reakcje uważane za takie, które najbardziej zaburzają proces komunikacji. Do tych dwunastu barier komunikacyjnych zalicza się: chwalenie połączone z oceną, doradzanie, grożenie, krytykowanie, logiczne argumentowanie, moralizowanie, odwracanie uwagi, przezywanie, rozkazywanie, stawianie diagnozy, stawianie zbyt wielu niewłaściwych pytań, uspokajanie.

Bariery te podzielone zostały na trzy kategorie: dawanie rozwiązań, osądzanie oraz unikanie udziału w troskach drugiego człowieka. Poniższa tabela (tabela 1) przedstawia, jakie bariery komunikacyjne odpowiadają wyżej wymienionej kategorii (Bolton 2007: 175-177).

Tabela 1

Bariery komunikacyjne i ich kategorie

BARIERY KOMUNIKACYJNE	KATEGORIA		
	Osądzanie	Dawanie rozwiązań	Unikanie udziału w tro- skach drugiego człowie- ka
	Krytykowanie	Rozkazywanie	Odwracanie uwagi
	Przezywanie	Grożenie	Logiczne argumentowanie
	Stawianie diagnozy	Moralizowanie	Uspokajanie
	Chwalenie połączone z oceną	Stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań	X
	X	Doradzanie	X

Źródło: opracowanie na podstawie R. Bolton, *Bariery na drodze komunikacji*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s.177.

W dalszej części artykułu znajduje się charakterystyka wyżej wymienionych barier komunikacyjnych z podziałem na grupy.

2.1 Osądzanie

W tej grupie znajdują się cztery bariery komunikacyjne. Należą do niej: krytykowanie, przezywanie, stawianie diagnozy oraz chwalenie połączone z oceną. Amerykański psycholog oraz psychoterapeuta Carl Rogers twierdzi, że ludzka natura ma tendencje do osądzania, co w jego mniemaniu stanowi istotną barierę w komunikacji. W jednym ze swoich wykładów Rogers powiedział, że: *Choć skłonność do wyrażania ocen występuje powszechnie w niemal każdej wymianie komunikatów językowych, to rośnie ona zdecydowanie w tych sytuacjach, w których pojawiają się głębokie emocje i uczucia. Im silniejsze zatem są nasze uczucia, tym bardziej prawdopodobne, że w komunikacji zabraknie jakiegokolwiek wspólnego elementu (...)* (Bolton 2007: 178).

Krytykowanie jest przykładem pierwszej bariery z kategorii osądzania. Z krytyką społeczeństwo ma do czynienia już od wczesnych lat życia i to także w najbliższym środowisku. Rodzice oraz nauczyciele krytykują dzieci, aby te czegoś się nauczyły oraz w przyszłości wyrosły na przykładnych obywateli. W późniejszych latach również można spotkać się z krytyką. Pracodawcy wierzą, że dzięki krytyce pracowników zapobiegną obniżeniu ich produktywności (Bolton 2007: 178).

Kolejną barierą komunikacyjną występującą w grupie osądzania jest przezywanie oraz nadawanie etykietek. Występowanie etykietek zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych zaburza komunikację. Pokazuje to eksperyment Rosenthala (w literaturze definiowane również jako efekt Pigmaliona lub określane jako samo spełniające się proroctwo), w którym było widać różnicę w zachowaniu nauczycieli w stosunku do uczniów, którzy zostali losowo podzieleni na grupę „zdolnych” oraz tych „mniej zdolnych” (Seul 1991: 54-55). Nauczyciele skupiali się bardziej na zdolniejszych uczniach, a także byli bardziej dla nich przychylni.

Stawianie diagnozy jest kolejnym przykładem bariery komunikacyjnej z kategorii osądzania. Wypowiedzi typu: „nie piszesz do mnie, bo Ci na mnie nie zależy” widać próbę analizy sytuacji, rozpoznania emocji jakimi kieruje się druga osoba. Nie pomaga to jednak w wysłuchaniu drugiej osoby i usłyszeniu tego co ma do powiedzenia (Lebda 2018, dostęp: 29.04.2019).

Ostatnią barierą komunikacyjną z tej grupy jest pochwała połączona z oceną. Wydawać by się mogło, że pochwała powinna raczej wspierać i umacniać proces komunikacji, jednak jest inaczej. Niekiedy jest ona sposobem do zmanipulowania drugiej osoby. W wypowiedziach tych utajone zostają prawdziwe zamiary. *Komplement jest najlepszą manipulacją, zwłaszcza gdy jest rozłożony w czasie i gdy przedstawiamy go, jakby pochodził od kogoś innego* (Antosik 2014: 44). Często sami chwaleni wzbraniają się przed pochwałą. Przykładem takich wypowiedzi mogą być zdania: „Nieprawda, miałem/ miałam po prostu szczęście”, „Nie wydaje mi się, aby to było aż tak dobre”. Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie pochwały są niekorzystne. Przekazywanie innym optymistycznych uczuć i emocji jest istotne w komunikacji (Bolton 2007: 180).

2.2 Dawanie rozwiązań

Do tej grupy zaliczonych zostało pięć barier komunikacyjnych: rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań, doradzanie. Niekiedy dawanie rozwiązania rozmówcy prowadzi do jeszcze większych problemów i może powodować blokadę komunikacyjną.

Pierwszą barierą z tej grupy jest rozkazywanie, które oznacza wydawanie poleceń. Wydawanie rozkazu prowadzi do narzucania innym (przy jednoczesnym odrzuceniu innych) swojego zdania. Osoby, którym często wydaje się rozkazy tracą wiarę w siebie, mają obniżoną samoocenę i stają się pokorni. Grożenie, które jest kolejnym przykładem bariery komunikacyjnej z tej grupy, ma podobne pejoratywne konsekwencje jak to było w przypadku rozkazów, jednak w kwestii groźby dochodzi również do dania kary, która

może nastąpić, jeśli rozmówca nie postąpi tak jak jest mu to sugerowane (Bolton 2007: 181).

Moralizowanie jest kolejnym przykładem bariery komunikacyjnej z grupy dawania rozwiązań. Jak pokazuje definicja w słowniku języka polskiego pod redakcją W. Doroszewskiego moralizowanie oznacza prawięnie morałów, pouczenie oraz upominanie (<https://sjp.pwn.pl/doroszewski/moralizowac;5452912.html>, dostęp: 29.04.2019). Niejednokrotnie używany jest zwrot „Powinnaś/ powinienesz” połączony np. z ideami moralnymi powoduje barierę komunikacyjną. Sugeruje to wyższość jednej wypowiedzi nad drugą, a tym samym zakłóca komunikację i powoduje niepokój u rozmówcy.

Również stawianie zbyt wielu lub niewłaściwych pytań może prowadzić do zaburzenia komunikacji. W różnych dziedzinach nauki istotne jest, aby potrafić umiejętnie zadawać pytania, ponieważ *stawianie pytań to również okazja do uczenia się, do poszukiwania tropu, szukania tego, co nie jest oczywiste, dociekania* (Lemańska-Lewandowska 2009: 291). Jednak niektórzy uzależnieni są od zadawania pytań i w momencie braku otrzymania odpowiedzi zadają kolejne pytania. To powoduje budowanie jeszcze większej bariery między rozmówcami i zakłóca ich komunikację (Bolton 2007: 181-182).

Ostatnią barierą z tej grupy jest doradzanie. Udzielanie innym porad co powinien zrobić w danej sytuacji sugeruje brak zaufania do umiejętności radzenia sobie z sytuacją rozmówcy oraz brak wiary w jego mądrość. Często rozmówca przedstawia sytuację tylko ze swojego punktu widzenia, dlatego może to powodować trudności w ogólnej ocenie sytuacji, a tym samym udzielenie odpowiedniej porady.

2.3 Unikanie udziału w troskach drugiego człowieka

Jest to ostatnia kategoria barier komunikacyjnych z „brudnej dwunastki”. Występują w niej trzy bariery: odwracanie uwagi, logiczne argumentowanie oraz uspokajanie. *Unikanie udziału w troskach drugiego człowieka jako bariera w komunikowaniu się, realizowana jest poprzez odwracanie uwagi, polegająca na przenoszeniu ciężaru rozmowy na inny temat, poprzez uspokajanie, czyli powstrzymywanie negatywnych emocji drugiej osoby, co może skutkować blokowaniem emocji, oraz poprzez logiczne argumentowanie, które może skutkować alienacją drugiej osoby i brakiem odwołania się do emocji* (Jurkowski 2017: 7).

Odwracanie uwagi poprzez zmianę tematu może wynikać z braku sprawności w umiejętnym słuchaniu rozmówcy. Niekiedy może to być również spowodowane emocjami towarzyszącymi w rozmowie lub też samym

tematem rozmowy. Wtedy w centrum konwersacji pojawia się wątek przyjazny rozmówcy.

W momentach dużego stresu oraz zdenerwowania logiczne argumentowanie zamiast pomóc załagodzić konflikt, często staje się barierą komunikacyjną, ponieważ powoduje wyobcowanie oraz dystans z rozmówcą. Logika sprawdza się w sytuacjach, które opierają się na faktach. Nie jest natomiast dobrym doradcą kiedy to uczucia są pierwszoplanową sprawą (Bolton 2007: 183).

Uspokajanie, które pozornie może wydawać się nieszkodliwe, ponieważ może kojarzyć się z dodawaniem komuś otuchy, prowadzi często do wycofania się nadawcy z rozmowy (Ostrowska 2014: 148).

Robert Bolton obok „brudnej dwunastki” wyróżnia jeszcze jedną barierę- trzynastą. Jest ona również zaliczana do kategorii osądzania. Jest to wytykanie innym jakie bariery powodują lub powodowali. Zwracanie innym uwagi na ich błędy może spowodować negatywny przebieg konwersacji (Ostrowska 2014: 149).

Zaprezentowane przykłady mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie również w sytuacjach biznesowych. Niezależnie od tego, czy jest się szefem firmy, kierownikiem projektu, kontrahentem, sekretarką, czy pracownikiem biurowym, ważne jest, aby komunikacja była umiejętna. Aby prowadzić zdrową i uczciwą rozmowę istotne jest, aby była ona partnerska. Nie powinny występować sytuacje, w których wykorzystywana jest manipulacja oraz utrzymywanie przewagi nad rozmówcą, aby osiągać coś cudzym kosztem.

Również niekiedy w sytuacjach zaprezentowanych w „brudnej dwunastce” może pojawić się odpowiedź połączona z irytacją, niechęcią albo nawet agresją. *Jeśli nasze agresywne reakcje w odpowiedzi na używanie manipulacyjnych komunikatów dotyczą osób nam obcych, z którymi więcej mieć do czynienia nie będziemy, to często nie ponosimy specjalnych konsekwencji. Natomiast jeśli odpowiadamy w ten sposób koledze z zespołu/podwładnemu/nie daj Boże przełożonemu – eskalujemy w ten sposób napięcie, które bardzo obniża skuteczność naszej organizacji* (<http://www.szkolenia-perspektywy.pl/blog/jak-sie-nie-dac-manipulatorom-w-zespole-odcinek-1>, (dostęp: 29.04.2019). Istotne jest w takich sytuacjach, aby zachować zimną krew, opanowanie, ale jednak stanowczo i asertywnie odpowiadać bez wzbudzania dodatkowych emocji. W przeciwnym razie może dojść do napięcia się barier komunikacyjnych, a dodatkowo niepotrzebnych konfliktów. *Chcąc prowadzić komunikację zorientowaną na współpracę w sytuacji konfliktowej, osoba reprezentująca firmę powinna unikać dodawania swoich komentarzy do wypowiedzi klienta, czyli: ocen, uogólnień, interpretacji, czy dawania dobrych rad. Zamiast tego powinna*

skoncentrować swoją uwagę na przekazywaniu informacji na swój temat, na temat klienta, a także jeśli wymaga tego sytuacja, na przekazywaniu klarownej informacji zwrotnej. Wśród dobrych praktyk można wskazać: oddzielenie spraw ważnych od nieważnych, mówienie do klienta zamiast o nim, wyrażanie potrzeb i uczuć, cierpliwe słuchanie rozmówcy, weryfikację poprawności zrozumienia (Jaworowicz, Jaworowicz 2017: 76). Jak pokazują autorzy w powyższym przykładzie istotne jest, aby unikać zachowań z „brudnej dwunastki” i skupiać się na rozmówcy, na treści, którą chce się mu przekazać. Dzięki temu uniknie się powstawania barier oraz konfliktów na drodze komunikacji.

3. Bariery języka polskiego

Poniższa część artykułu poświęcona jest lingwistycznemu ujęciu języka polskiego, które również może powodować bariery w procesie komunikacji. Przykłady, które zostały zaprezentowane wykorzystywane są w komunikacji biznesowej. Kryterium doboru przykładów to przede wszystkim powszechność oraz częstotliwość użycia. W dzisiejszych czasach, w biznesie wykorzystuje się często do pracy urządzenia elektroniczne. *Najbardziej klasycznym urządzeniem, które umożliwia kontakt z dowolnym miejscem na świecie, jest oczywiście laptop, czyli przenośny komputer. Dzięki stale ulepszanym technologiom współczesne laptopy ważą bardzo niewiele, a ich funkcjonalność rośnie. Sprawdzają się one przede wszystkim w podróżach służbowych, umożliwiając nie tylko pracę podczas lotu samolotem, ale również pobieranie poczty, pisanie niezbędnych dokumentów, rozmowy na żywo jak również korzystanie z niezbędnych do pracy programów.(...). Jednym z podstawowych narzędzi pracy każdego biznesmena jest telefon* (<http://bizneslane.pl/jakie-narzedzia-beda-przydatne-dla-biznesmena/>, dostęp: 29.04.2019). Rozmowa biznesowa może być prowadzona zarówno na żywo, przez telefon jak i drogą elektroniczną. Niezależnie od tego, która z powyższych dróg komunikacji będzie wykorzystana, istotne jest to, aby komunikacja przebiegła sprawnie, grzecznie i aby pojawiło się jak najmniej barier. Zjawiska, które zostały przedstawione nie są nowe, jednak często są pomijane przez użytkowników języka polskiego. Poprawne wykorzystanie języka w poniższych sytuacjach, pozwoli niewątpliwie na usprawnienie komunikacji biznesowej.

3.1 Rozmowa telefoniczna

W komunikacji biznesowej wykorzystywany jest zarówno telefon stacjonarny jak i telefon komórkowy. Jak podkreśla Profesor Małgorzata Mar-

cyjnik *dzwonienie na telefon stacjonarny nie zapewnia szybkiego i sprawnego kontaktu- często trzeba przeprowadzić grzecznościową rozmowę z osobą odbierającą telefon, prosić o przywołanie osoby, z którą chcemy rozmawiać, po czym- bywa- uzyskać informację, że jest ona nieobecna* (Marcjanik 2007: 56-57). Z tego powodu wiele osób decyduje się na wybranie telefonu komórkowego, aby połączyć się z konkretną osobą pomijając tym samym ewentualną konieczność dłuższego przedstawiania się.

W rozmowach biznesowych zarówno tych prowadzonych przez telefon stacjonarny jak i komórkowy można spotkać występowanie „automatycznej sekretarki” lub poczty głosowej. *Jest to forma komunikacji interpersonalno- medialnej jednostronnej lub dwustronnej, posegmentowanej w czasie* (Marcjanik 2007: 57). Czy dzwoniąc do kogoś zawsze należy się przedstawiać? Jak podkreśla Pani Profesor, Polacy niechętnie przedstawiają się w rozmowach telefonicznych. Dzwoniąc do instytucji, której powinnością jest udzielanie wszelkich informacji, nie ma potrzeby podawania swoich danych osobowych.

Osoby, które odbierają telefon powinny przedstawić się z imienia i nazwiska oraz podając nazwę firmy. Istotne jest zarówno ze względów sprawności komunikowania się, a także uprzejmości, aby to osoba, która odbiera telefon, jako pierwsza się przedstawiła. Dzięki temu osoba dzwoniąca ma pewność, że wybrała właściwy numer i będzie miała szansę na otrzymanie potrzebnych informacji. Osoby, które dzwonią z firm, które mają rozbudowaną strukturę administracyjną, najlepiej aby podawały jedną lub dwie nazwy ich członów. Podanie większej ilości może doprowadzić do tego, że wypowiedź będzie niezrozumiała dla rozmówcy (Marcjanik 2007: 59-60).

Dzwoniąc z organizacji do innej organizacji powinien podać nie tylko nazwę firmy, ale również swoje nazwisko. Częstym błędem przy przedstawianiu się jest użycie zwrotu: „moje nazwisko” a następnie po podaniu nazwiska dołączenie dodatkowo imienia. Również nagrywając komunikat na automatycznej sekretarce powinno uważać się na jego strukturę. Czasem komunikaty są tak skonstruowane jakby przypominały odebranie połączenia przez osobę np. „Jan Kowalski. Dzień dobry”. Taki komunikat może zmylić dzwoniącego jednocześnie powodując barierę w komunikacji. Istotne jest, aby komunikat, który zostanie wybrany był odpowiedni dla ludzi, z którymi utrzymywany jest najczęstszy kontakt telefoniczny (Marcjanik 2007: 59, 64). *Dobrze skonstruowane komunikaty zawierają informację identyfikującą posiadacza telefonu oraz prośbę o pozostawienie wiadomości i/lub inną formę kontaktu. Na przykład: Tu Magdalena Wierzchoń. Nie ma mnie w domu. Zostaw wiadomość, to oddzwonię* (Marcjanik 2007: 65).

3.2 Forma Pan, Pani

W sytuacjach biznesowych często prowadzony jest dialog z osobami, z którymi nie jest się na „ty”. Relacja na „pan, pani” jest relacją oficjalną, która pokazuje dystans rozmówców, w przeciwieństwie do relacji na „ty”, która jest relacją nieoficjalną oraz gdzie skrócony jest dystans między rozmówcami. *Akt przejścia na ty ma w wersji tradycyjnej charakter ceremoniału (coraz bardziej się redukuje). Z perspektywy grzecznościowej jest to zmiana o wielkim ciężarze pragmatycznym: oznacza bowiem dopuszczenie do bliskości, za którą stoi prawo wkroczenia na obszar prywatności* (Skudrzyk 2007: 110).

Relacja „pan, pani” może być asymetryczna to znaczy np., w zdarzeniach formalnych, oficjalnych powinna być wyraźnie wyeksponowana hierarchia osób. Osoba, która stoi wyżej w hierarchii może pozwolić sobie na zadanie uprzejmego pytania jak np. „Co tam słyhać?”. Sytuacja odwrotna nie powinna mieć miejsca. Relacja może być jednak również symetryczna co oznacza, że rozmówcy są na tym samym szczeblu hierarchii zawodowej, mogą jednak różnić się rangą pragmatyczną. Wtedy mają oni większą niezależność w zadawaniu np. uprzejmych pytań (Marcjanik 2007: 44).

W języku polskim często można spotkać się z formą zwrócenia się do kogoś po nazwisku np. „Panie Kowalski”. Forma ta, jest jednak dozwolona tylko w dwóch sytuacjach. W sytuacji zwrócenia się do kogoś, kto znajduje się w większej grupie osób. Jak podkreśla Pani Profesor: *Nie są to formy szczególnie eleganckie, ale we wskazanych sytuacjach wygodne, gdyż zapobiegające pomyleniu osób* (Marcjanik 2007: 46). Drugą sytuacją, w której ta forma jest wykorzystywana, ma miejsce w małych miejscowościach, w których wszyscy mieszkańcy znają się od pokoleń. Forma ta uznawana jest za uprzejmą.

Również należy pamiętać, że pisząc korespondencje, w której adresatami będą zarówno kobiety, jak i mężczyźni powinno zacząć się od wymienienia najpierw kobiet, a potem mężczyzn. Jak podkreśla Pani Profesor Małgorzata Kita: *W kulturze polskiej i w uformowanej w niej grzeczności językowej jedną z ważniejszych cech jest szacunek dla kobiety, który manifestuje się na różne sposoby. Jednym z nich jest zasada pierwszeństwa dla kobiety. Ona pierwsza podaje rękę mężczyźnie, wchodzi jako pierwsza do pomieszczenia (to zachowanie jest jednak bardziej skomplikowane). Także w sytuacji, gdy mamy do czynienia z osobami różnych płci, jako pierwszą zwykle wymienia się kobietę, np. Anna i Jan Kowalscy, Anna Nowak i Jan Kowalski* (Kita 2016, dostęp: 29.04.2019).

3.3 Seksizm języka polskiego/ Gender a język polski

Ostatnimi czasy słowo „gender” stało się popularne na arenie międzynarodowej. W jaki sposób należy rozmawiać ze sobą, aby przestrzegać zasad poprawności politycznej oraz, aby nikogo nie urazić? *Najnowsze słowniki, bo tylko te rejestrują hasło gender, definiują je jako ‘zespół zachowań, norm i wartości przypisywanych przez kulturę do każdej z płci; płć kulturowa’ [Bańko, 2003]. Wypreparowanie płci z kontekstu biologicznego, oddzielenie gender od sex, sprawiło, że zaczęto mówić o możliwości uniezależnienia od płci kulturowej, a więc odrzucenia bagażu „zachowań, norm i wartości” stereotypowo łączonych z kobiecością i męskością. Takie rozumienie pojęcia gender pozwala na jego zestawienie z emancypacją i feminizmem (Woźniak 2014: 297).*

Profesor Joanna Szpyra- Kozłowska oraz profesor Małgorzata Karwatowska w swojej publikacji zwracają uwagę na wysoki stopień występowania androcentryzmu w języku polskim. Seksizm występujący w języku polskim ukazuje się np. zarówno we frazeologii, jak również w słowotwórstwie. Panie powołują się na definicje socjolingwisty Adama Jaworskiego, który mówi, kiedy można przyjąć, że jakiś język jest seksistowski: *Jeśli w języku używane są nazwy »gatunkowe«, które częściej rozumie się jako odnoszące się tylko do mężczyzn, a nie w równym stopniu do mężczyzn i kobiet, jeśli znaczenie i konotacje wyrazów żeńskich znacznie częściej i szybciej ulegają semantycznej pejoratywizacji niż rzeczowniki męskie, jeśli wyrazy rodzaju męskiego posiadają bardziej pozytywne konotacje niż formy żeńskie, [...] to w moim odczuciu taki język można określić mianem »seksistowskiego« (Szpyra- Kozłowska, Karwatowska 2005: 93).*

W ich artykule można znaleźć liczne przykłady ukazujące dysproporcje w języku polskim. Opisane zostały np. formy męskie, jako nazwy gatunkowe, a także skupiono się na pejoratywizacji rzeczowników żeńskoosobowych. Następnie przedstawiono leksykalną asymetrię semantyczną tzn. sytuacje, w których męska forma ma bardziej pozytywną formę od żeńskiej. Dla przykładu wyrazy: sekretarz- sekretarka, mąż- żona, w których męskie formy mają dodatkową prestiżową konotacje (sekretarz stanu, mąż opatrnościowy (...), natomiast formy żeńskie takich odpowiedników nie mają (Szpyra- Kozłowska, Karwatowska 2005: 99). Autorki zwróciły również uwagę na wyraz *nauczyciel* i *nauczycielka*. Na niższych etapach edukacyjnych rozróżnienie tych form występuje, jednak w środowisku akademickim dopuszczalna jest jedynie forma *nauczyciel akademicki*, nie ma formy *nauczycielki akademickiej*.

Autorki podkreślają, że zainteresowanie tą tematyką w Polsce jest jednak mniejsze niż na zachodzie¹, gdzie kraje zaczęły zwracać większą uwagę na sformułowania w swoich językach, z których korzystają przy np. tworzeniu teksów. Dla przykładu w Stanach Zjednoczonych udostępniane są w instytucjach publicznych, zwłaszcza na uniwersytetach materiały, w jaki sposób powinny być sformułowane teksty, aby nie zawierały one seksistowskich elementów (Szpyra- Kozłowska, Karwatowska 2005: 110, 113).

Wnioski końcowe

Bariery występujące na drodze właściwego procesu komunikacyjnego zaburzają niekiedy całkowicie jego przebieg i uniemożliwiają rozmówcom dojście do porozumienia. W biznesie ma to istotne znaczenie, ponieważ bariery mogą doprowadzić do potencjalnego zaniechania współpracy między np. kontrahentami i do zerwania umów biznesowych. Istotne jest wtedy zlokalizowanie miejsca, od kiedy bariera komunikacyjna została zapoczątkowana.

W XXI wieku w dobie technologii dostępne są nowe ścieżki komunikacyjne, które bardzo często są wykorzystywane w biznesie. Każda z dróg komunikacyjnych to znaczy np.: bezpośrednia, za pośrednictwem telefonu, czy też elektroniczna rządzi się swoimi prawami. Niezależnie od tego, która zostanie wybrana, to należy w taki sposób sformułować swoją wiadomość, aby była ona zrozumiała dla potencjalnego odbiorcy. Istotne jest, aby na dro-

¹ W Niemczech tematyka poprawności politycznej, a co za tym idzie gender nie jest obca. W Niemczech można spotkać formy zapisu, które uwzględniają kobiety, mężczyzn, a także wszystkie istoty ludzkie, które nie przypisują się wyraźnie ani do płci żeńskiej ani męskiej. Na uniwersytetach można spotkać się z formą: „Liebe Student_innen” lub też „Liebe Student*innen”, co oznacza, że adresatami w tym zwrocie, w tłumaczeniu są studenci: mężczyźni, kobiety oraz osoby, które nie czują się przypisane do żadnej płci (więcej informacji o możliwościach zapisu w języku niemieckim: <https://geschicktgender.de/vor-und-nachteile-gaengiger-schreibweisen> dostęp: 19.01.2019).

W ogłoszeniach o pracę na niemieckich stronach internetowych również można spotkać się z formą: (m/w/d) oznaczającą odpowiednio mężczyzn, kobiety oraz właśnie osoby, które nie czują przypisane się do wcześniej wymienionych płci (dla przykładu ogłoszenie o pracę zamieszczone na portalu StepStone: <https://www.stepstone.de/stellenangebote--Elektriker-m-w-d-Elektroniker-m-w-d-Koeln-Leadec-BV-Co-KG--4268974-inline.html> dostęp: 19.01.2019).

Co więcej Pani Profesor Lann Hornscheidt z Uniwersytetu Humboldta w Berlinie uważa, że powinno wprowadzić się formę „Studierrx” zamiast „Studenten” (Studenten w języku polskim oznacza: studenci), oraz formę „Professrx” zamiast „Professoren” (Professoren w języku polskim oznacza: profesorowie). Pani Profesor uważa, że dzięki tej zmianie wyrazów, uda się przełamać tradycyjne role płci w języku. Ponadto podkreśla, że studiujący czują się dyskryminowani, jeśli zwraca się do nich na „Pan” lub „Pani”. Dzięki formie „x” nie trzeba będzie przypisywać się do żadnej płci (Hornscheidt 2014, (dostęp: 29.04.2019).

dze komunikacji między rozmówcami występowało jak najmniej barier, które mogą zaburzać proces komunikacji.

Zaprezentowane przykłady w artykule ukazują zachowania, które zarówno w sferze biznesowej, jak i prywatnej mogą blokować komunikację między uczestnikami rozmowy. Z tego powodu istotne jest, aby zwracać uwagę na dobór słów w formułowanych wypowiedziach. Należy pamiętać o zasadzie wzajemności. Konkretyzujmy i przekazujmy nasze komunikaty w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy je otrzymać.

Język polski uważany jest za jeden z najtrudniejszych języków świata². Nie tylko obcokrajowcy mają problem z językiem, lecz również rdzenni użytkownicy języka. Wiele form w słowach zmienia się lub wchodzi nowych do uzusu. Wtedy należy korzystać z korpusu językowego, aby być pewnym właściwego użycia słowa.

Jak odpowiedział Jan Niecisław Ignacy Baudouin de Courtenay na pytanie: *Czy człowiek jest dla języka, czy język dla człowieka (...)* *Język nie jest ani niezależnym organizmem, ani nietykalnym bóstwem; jest narzędziem i działalnością. Mamy nie tylko prawo, ale i społeczny obowiązek ulepszać to narzędzie zgodnie z jego przeznaczeniem, a nawet zastąpić istniejące narzędzia lepszymi*” (Szpyra- Kozłowska, Karwatowska 2005: 114).

Należy przestrzegać wszelkich zasad poprawności oraz grzeczności w komunikacji. Dzięki temu istnieje szansa, że nie będą powstawały bariery na drodze komunikacji.

Bibliografia:

1. Antosik M., 2014, *Człowiek współczesny w obliczu manipulacji*, ”Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne”, nr 1.
2. Bolton R., 2007, *Bariery na drodze komunikacji*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Dziwak E., 2018, *Od sawanny do cyfrowego buszu. Studium nad rozwojem komunikacji społecznej*, [w:] A. Węclawiak (red.), *Współczesne wymiary komunikacji między teorią i praktyką*, Europejskie Stowarzyszenie Kulturoznawcze, Poznań.
4. Hornscheidt L. 2014, <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/panorama/studierx-und-professx-wie->

² Według rankingu Polityki.pl język polski znajduje się na 3 miejscu w kategorii: 13 najtrudniejszych języków świata <https://www.polityka.pl/galerie/1690846,1,13-najtrudniejszych-jezykow-swiata.read> (dostęp: 19.01.19)

- genderforscherin-lann-hornscheidt-ihren-vorschlag-begrundet/9831950.html (dostęp: 29.04.2019)
5. Jaworowicz M, Jaworowicz P, 2017, *Skuteczna komunikacja w nowoczesnej organizacji*, Difin, Warszawa.
 6. Jurkowski R., 2017, *Umiejętność przekonywania w komunikowaniu się cz.2*, "Mentor- czytasz i wiesz", nr 1/2017.
 7. Kania J., 2006, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.
 8. Karwatowska M., Szypra- Kozłowska J., 2005, *Jak Polka z Polakiem- językowe bariery w komunikacji między płciami*, [w:] J. Bartmiński, U. Majer- Baranowska (red.) *Bariery i pomosty w komunikacji językowej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
 9. Kita M., 2016, http://www.poradniajezykowa.us.edu.pl/baza_archiwum.php?TEMAT=Grzeczno%BB6%E6%20j%EAzykowa, (dostęp: 29.04.2019)
 10. Lebda D, 2018, *12 błędów w komunikacji, które utrudniają dogadywanie się z innymi*, <https://www.focus.pl/artykul/12-bledow-w-komunikacji-ktore-utrudniają-dogadywanie-sie-z-innymi> (dostęp: 29.04.2019)
 11. Lemańska-Lewandowska E., 2009, *Strategia stawiania pytań w procesie kształcenia - orientacja na odbiór czy rozwijanie atmosfery docieklności*, [w:] W: K. Kusiak, I. Nowakowska-Buryła, R. Stawinoga (red.) *Edukacyjne konteksty rozwoju dziecka w wieku wczesnoszkolnym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
 12. Marcjanik M., 2007, *Grzeczność w komunikacji językowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 13. Ostrowska K., 2014, *Typy barier komunikacyjnych i mechanizmy ich działania* [w:] A. Rosinska-Mamej, J. Senderska (red.) *Komunikacja nietatwa czyli o tym, co przeszkadza w skutecznym porozumiewaniu się*, Wydawnictwo LIBRON– Filip Lohner, Kraków.
 14. Seul S., 1991, *Wpływ oczekiwań nauczyciela na zachowania i osiągnięcia ucznia*, "Neodigmata", nr 20.
 15. Skudrzyk A., 2007, *Normy grzecznościowych zachowań językowych (etykieta językowa, savoir-vivre, bon ton, dobre wychowanie, grzeczność językowa)*, [w:] A. Achteлик, J. Tambor *Sztuka czy rzemiosło? Nauczyć Polski i polskiego*, Wydawnictwo Gnome, Katowice.
 16. Woźniak E., 2014, *Język a emancypacja, feminizm, gender*, Rozprawy Komisji Językowej, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
 17. <http://bizneslane.pl/jakie-narzedzia-beda-przydatne-dla-biznesmena/> (dostęp: 29.04.2019)

18. <https://geschichtgendern.de/vor-und-nachteile-gaengiger-schreibweisen/> (dostęp: 19.01.2019)
19. <https://www.polityka.pl/galerie/1690846,1,13-najtrudniejszych-jezykow-swiata.read> (dostęp: 19.01.2019)
20. <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/moralizowac;5452912.html> (dostęp: 29.04.2019)
21. <https://www.stepstone.de/stellenangebote--Elektriker-m-w-d-Elektroniker-m-w-d-Koeln-Leadec-BV-Co-KG--4268974-inline.html> (dostęp: 19.01.2019)
22. <http://www.szkolenia-perspektywy.pl/blog/jak-sie-nie-dac-manipulatorom-w-zespole-odcinek-1> (dostęp: 29.04.2019)

How to talk in business? Communication barriers in Polish

Summary

The article focuses on emphasizing the trends of the proper communication process, and on showing the possible barriers occurring in the process of communication also in business. In the first part of the paper, the importance of interpersonal communication is shown and the model of analysis of the act of communication and the communication pyramid is presented. The next part of the paper is devoted to communication barriers that hinder the process of communication. Thomas Gordon's "Dirty Dozen" is presented as an example of communication destroyers. Then the focus lies on the specificity of the Polish language, its linguistic approach, which may also lead to the appearance of barriers to communication. In the last part of the paper, attention is drawn to the form of gender and its presence in Polish.

Key words: communication barriers, communication process "Dirty Dozen", gender, Polish language

Jakub Kania

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Strategii i Metod Zarządzania
jakub.kania@ue.wroc.pl

Komunikacja w zespołach wirtualnych w sektorze informacyjnym za pomocą zintegrowanych platform internetowych

Streszczenie

Artykuł porusza aspekt wykorzystania i rolę narzędzi CMC w procesie komunikacji w zespołach wirtualnych. Na podstawie studiów literaturowych wykazano, że skuteczna komunikacja w środowisku wirtualnym zależy od wielu czynników wśród, których naukowcy wymieniają narzędzia CMC. Dotychczasowe opracowania nie definiowały parametrów wpływających na skuteczność tego rodzaju narzędzi. Dodatkowo brakuje w nich badań dotyczących najnowszych narzędzi komunikacyjnych dostępnych na rynku wśród których wyróżnia się zintegrowane platformy internetowe do komunikacji. W rezultacie można dostrzec potrzebę przeprowadzenia badań empirycznych poruszających kwestię wpływu zintegrowanych platform internetowych na skuteczność komunikacji w zespołach wirtualnych. Wyniki takich badań mogłyby pokazać nowe spojrzenie na możliwości i korzyści płynące z wykorzystania wyżej wymienionych narzędzi w procesie komunikacji w zespołach wirtualnych.

Słowa kluczowe: CMC, komunikacja, zespoły wirtualne, zintegrowane platformy komunikacyjne.

Wstęp

W ostatnich latach zmiany zachodzące w gospodarce (Khalil 2017: 56) wymuszają na organizacjach w zdecydowanie większym stopniu rezygnację z tradycyjnych form pracy zespołowej (El - Soafay, Alwadani, Alwadani 2014: 30) i adaptację w ich miejsce nowych (Stefaniuk 2014: 85), które zapewnią konkurencyjność, wzrost efektywności wytwarzanych rozwiązań, czy przyspieszenie zdolności adaptacji (El - Soafay, Alwadani, Alwadani 2014: 30). Literatura przedmiotu jako główne katalizatory tej transformacji określa rozwój technologii teleinformatycznych (Nydegger, Nydegger 2010: 70), globalny charakter rynku (Yahya Gheni, Jusoh, A Jabar, Mohd Ali, Ab-

dullah, Abdullah, Khalefa 2015: 93; Duarte, Snyder 2001: 27), utrudniony dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej (Stefaniuk 2014: 84), wzrost znaczenia personalizacji wytwarzanych usług, czas reakcji na potrzeby klientów (Sridhar, Paul, Nath, Kapur 2008: 82), czy odległości geograficzne (Krawczyk - Bryłka 2017: 60; Ivanov 2018: 50). W konsekwencji czego większość organizacji chcąc zagwarantować utrzymanie silnej pozycji na rynku decyduje się na wdrożenie modelu zespołu wirtualnego.

Pojawienie się zespołów wirtualnych wpłynęło na funkcjonowanie współczesnych zespołów w organizacjach i sprawiło, że stały się skuteczniejsze. Za sprawą możliwości zatrudniania specjalistów z całego świata do określonego zadania (El-Soafay, Alwadani, Alwadani 2014: 30; Webber, Webber 2015: 91) oraz wzrostu efektywności dotychczasowych pracowników, którzy zaczęli wykonywać swoje zadania w skuteczniejszy, wydajniejszy sposób (Gheni, Jusoh, Jabar, Ali 2016: 95). Wszystko to dzięki rozwojowi Internetu, technologii teleinformatycznych oraz stale rozwijanym narzędziom typu Computer Mediated Communication (tzw. komunikacja zapośredniczona przez komputer) (Bond - Barnard 2016: 6; Earon 2014: 29; Harrin 2010: 43; Stawnicz, Kurbel 2012: 83) umożliwiających łatwiejsze zarządzanie i organizowanie rozproszoną grupą osób (DeRosa, Lepsinger 2010: 25) poprzez zapewnienie swobodnego przepływu informacji, komunikację pomiędzy członkami zespołów wirtualnych, śledzenie postępów ich prac, integrację, czy pracę w czasie rzeczywistym nad danym zagadnieniem, nie zważając przy tym na ograniczenia związane z przestrzenią, czasem, organizacją (Gheni, Jusoh, Jabar, Ali 2016: 93). Gwarantują wysoką jakość wytwarzanych produktów, optymalizację procesu ich realizacji (Gressgård 2011: 37), czy redukcję kosztów (Stefaniuk 2014: 84). Jako przykład rozwiązań CMC literatura przedmiotu wymienia m.in. maile, telekonferencje, połączenia głosowe, komunikatory internetowe (Haines 2014: 40; Bull Schaefer, Erskine 2012: 12).

Utrzymanie pracy zespołowej i efektywnej komunikacji w zespołach wirtualnych nie należy do najłatwiejszych. Badacze wskazują tutaj przede wszystkim na bariery językowe, geograficzne, kulturowe, związane z różnymi strefami czasowymi (Nydegger, Nydegger 2010: 70) oraz konsekwencje związane z pracą w środowisku wirtualnym. Najczęściej wymienia się brak zaufania, uzależnienie od technologii teleinformatycznych (Duarte, Snyder 2001: 27), problemy z motywacją, nadzorem nad przepływem informacji, kontrolą efektów pracy. Efektem jest gorsza jakość relacji interpersonalnych oraz większa ilość czasu potrzebna na zadania HR'owe związane z motywacją

waniem zespołu, a także konflikty w rezultacie czego spada produktywność zespołu.

Jak przedstawia literatura przedmiotu istnieje możliwość ograniczenia negatywnych skutków pracy w środowisku wirtualnym poprzez rozważne zarządzanie procesem komunikacji (Shehu, Akintoye 2010: 80) i zapewnienia jej jak najwyższej jakości (Bond-Barnard, Steyn, Fletcher 2014: 7; Dainty, Moore, Murray 2006: 22). Pamiętając przy tym, że komunikacja to proces zespołowy w pełni zależy od integracji procesów w jego wnętrzu. (Espevik, Johnsen, Eid, Thayer 2006: 31; Kozłowski, Bell 2003: 58; Kozłowski, Ilgen 2006: 59). W związku z powyższym w takim środowisku należy zapewnić współpracownikom możliwość ciągłej komunikacji, również tej nieformalnej, gdyż jest ona istotna z punktu widzenia budowania przyjaznego środowiska pracy.

Prezentowany artykuł ma charakter koncepcyjny i jego zadaniem jest przedstawienie roli narzędzi CMC w procesie komunikacji we współczesnych zespołach wirtualnych w branży e - commerce, ze szczególnym uwzględnieniem zintegrowanych platform internetowych do komunikacji. Autor na podstawie studiów literaturowych stara się zebrać kluczowe parametry definiujące te platformy oraz postawić hipotezy badawcze, które posłużą do późniejszych badań mających na celu zweryfikowanie ich wpływu na skuteczność procesu komunikacji w zespołach wirtualnych w zależności od poziomu wirtualizacji i wielkości zespołu.

1. Zespół wirtualny

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych definicji określających zespół wirtualny. Dla Großer i Baumöl zespół wirtualny to grupa osób, która pracuje ze sobą asynchronicznie i jest rozproszona geograficznie. Według nich zespół może być albo w pełni wirtualny (działa asynchronicznie z różnych lokalizacji), albo tradycyjny (działa synchronicznie z tej samej lokalizacji) (Großer, Baumöl 2017: 38). Z drugiej strony dla Jarvenpaa zespół wirtualny to rozlokowani po całym świecie pracownicy, który tworzą zespół na ściśle określony okres czasu w którym mają zrealizować powierzone im zadania (Jarvenpaa 1998: 52). Jeszcze inne postrzeganie tego pojęcia ma Gibsona i Cohena, którzy postrzegają zespół wirtualny w bardziej tradycyjny sposób. Uważają, że jest to grupa ludzi rozproszona geograficznie, polegająca na technologiach teleinformatycznych i współdziałająca ze sobą, w celu zagwarantowania odpowiednich wyników swojemu zespołowi (Gibsona, Cohena 2007: 35).

Na potrzeby artykułu przyjęto, że zespół wirtualny stanowi grupa pracowników, gdzie większość członków jest od siebie rozdzielona przestrzenią geograficzną, czasem, barierami organizacyjno - komunikacyjnymi, a przekazywanie komunikatów (Stefaniuk 2014: 84) i wzajemna współpraca odbywa się za pośrednictwem technologiach teleinformatycznych (Yahya Gheni, Jusoh, A Jabar, Mohd Ali, Abdullah, Abdullah, Khalefa 2015: 93; Duarte, Snyder 2001: 27). Tego rodzaju zespoły grupują się w struktury organizacyjne oparte o technologie telekomunikacyjne, aby wykonać zleczone zadania i osiągać pożądane efekty przy zachowaniu jedności czasu (Yahya, Yusmadi, Jusoh, Jabar, Mohd Ali 2016: 95), nie zważając przy tym na podziały organizacyjne i międzyorganizacyjne (Muller 1997: 67).

Analizując zespoły wirtualne spotyka się wiele prób ich klasyfikacji. Naukowcy starają się je głównie podzielić biorąc pod uwagę kryterium czasoprzestrzenne (Kimble, Barlow 2000: 57), technologiczne (Duarte, Snyder 2001: 27), czy organizacyjno - strukturalne (Muller 1997: 67). W opracowaniach można także natrafić na odwoływanie się do nietrwałości i niestabilności relacji występujących wewnątrz organizacji (Mesjasz 2008: 65), czy do megatrendów istniejących we współczesnej gospodarce (Grudzewski, Hajduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007: 39).

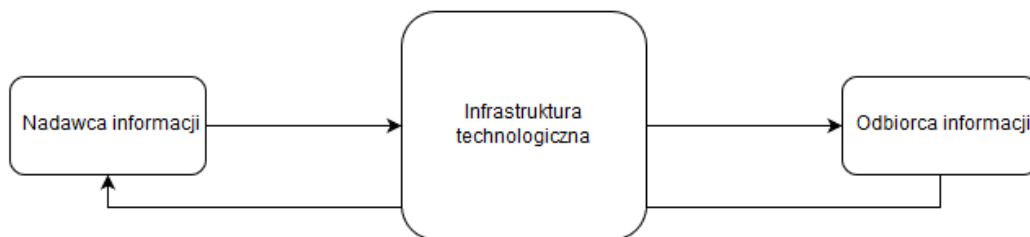
Jedną z ciekawszych koncepcji podziału zespołów wirtualnych zaprezentowała w swojej pracy Mihhalova, która w przeciwieństwie do innych naukowców skoncentrowała się w dużej mierze na poziomie jego wirtualności i jego ocenie. Do oceny poziomu wirtualności posłużył jej współczynnik wykorzystania ICT w komunikacji, który zdefiniowała za pomocą trzech czynników: czas spędzony na komunikacji, jej częstotliwość oraz różnorodność mediów - tzw. trójwymiarowa wirtualność zespołu. Na podstawie tego jesteśmy w stanie wyróżnić różne rodzaje zespołów wirtualnych (Mihhalova 2006: 66). Istnieją również inne opracowania w których autorzy zalecają definiować poziom wirtualności poprzez takie parametry jak lokalizacja (odległości, różnorodność miejsc z których realizują swoje zadania), mobilność (charakter pracy wykonywany przez pracowników: stacjonarny/niestacjonarny), strefy czasowe, czas trwania realizowanych projektów (częstotliwość projektów, liczba projektów realizowanych jednocześnie), struktura zespołu (różnice kulturowe, w wykształceniu, religii, językowe, narodowościowe) (Vartiainen, Hakonen, Kokko 2004: 89).

2. CMC i komunikacja w zespołach wirtualnych

Kluczowym elementem sukcesu każdego zespołu wirtualnego jest komunikacja (Picooli, Powell, Ives 2004: 73; Bond-Barnard 2014: 6). Na-

ukowcy w wielu opracowaniach podkreślają jej istotę i fakt, że w środowisku wirtualnym proces ten jest utrudniony ze względu na jego formę, interpretacje otrzymanych komunikatów, ich zniekształcenie czy bariery fizyczne, semantyczne, kulturowe, psychologiczne, poznawcze (Kapur 2018: 54). Dlatego w swoich rozważaniach zakładają, że wpływ na efektywność komunikacji w tego rodzaju zespołach mają parametry charakteryzujące pracowników (np. kultura, religia), sam zespół (przywództwo, technologia), czy organizację (np. szkolenia, struktura) (Khalil 2017: 56). Bond-Barnard i inni badacze tego obszaru uzupełniają te czynniki o częstotliwość interakcji, treść, formę, technologię, kanał komunikacji, odbiorców, czy plan komunikacji (2014: 6; Daim, Ha, Reutiman, Hughes, Pathak, Bynum 2012: 21; Turner, Müller 2004: 88). Dodatkowo literatura przedmiotu podkreśla, że w komunikacji istotnym elementem jest zaufanie (Lee-Kelly, Sankey 2008: 61), czy dobór technologii komunikacji do realizowanych zadań (Hill, Bartol 2018: 5).

Biorąc pod uwagę jednak globalny charakter zespołów wirtualnych i fakt odseparowania ich poszczególnych członków to elementem bez którego proces komunikacji nie mógłby dojść do skutku jest technologia CMC, czyli tzw. komunikacja zapośredniczona przez komputer (z ang. computer-mediated communication) (Bond - Barnard 2016: 6; Earon 2014: 29; Harrin 2010: 43; Stawnicz, Kurbel 2012: 83). Narzędzia CMC pozwalają bowiem zespołom wirtualnym na angażowanie się i pracę w różnych projektach jednocześnie. Dzięki czemu zespół działający w środowisku wirtualnym znacznie zwiększa swą produktywność, niż w przypadku funkcjonowania w tradycyjnych formach pracy przy założeniu poprawnej implementacji systemu komunikacji składającego się z wybranej infrastruktury technologicznej, informacji oraz uczestników (Nimmo 1979: 69), którzy stanowią tzw. infrastrukturę społeczną. W tym procesie infrastruktura technologiczna zastępuje tradycyjne kanały komunikacji (Burlea 2007: 13) i odpowiada za jakość oraz przepustowość przesyłanych komunikatów (Hsu 2003: 45) oraz minimalizację zakłóceń (Grudziwski, Hejduk, Sankowski, Wańtuchowicz 2007: 39). W przeciwnym razie korzyści płynące z wykorzystywania najnowszych rozwiązań technologicznych takich jak możliwość przełączenia się między projektami, elastyczność, dostosowywanie się do jego otoczenia nie wystąpią. Poglądowy proces komunikacji w zespołach wirtualnych:

Rysunek 2. Proces komunikacji w zespołach wirtualnych.

Źródło: Opracowanie własne.

Studia literaturowe pokazują, że we współczesnych organizacjach pojawia się większe zainteresowanie wdrażaniem zintegrowanych platform internetowych, takich jak np. WhatsApp (Pozin, Nawi 2018: 76), Google Hangouts (Brinn 2013: 11), Microsoft lync (Yahya Ghenni, Jusoh, A Jabar, Mohd Ali, Abdullah, Abdullah, Khalefa 2015: 93), gdyż mają one większe możliwości poprawy komunikacji i współpracy pomiędzy poszczególnymi członkami zespołów. Przedsiębiorstwa w dalszym ciągu najchętniej wybierają tradycyjne formy komunikacji takie jak: email, skype (Artiz, Walker, Cardon 2016: 15), POTS, VOIP, webex, a także spotkania twarzą w twarz ponieważ użytkownicy uważają je za media, skuteczniejsze w procesie przekazywania komunikatów (Cardon, Marshall 2014: 16). Powodem jest przeświadczenie, że narzędzia internetowe przeszkadzają w pracy i sprzyjają obniżeniu produktywności zespołów (Nardi, Whittaker, Bradner 2000: 68; Isaacs, Walendowsk, Ranganathan 2002: 49). Oprócz tego naukowcy wskazują na utrudnioną kontrolę nad przekazywanymi komunikatami, dodatkowe koszty związane z przeprowadzeniem szkoleń dla pracowników z wdrażanego narzędzia, czy też konieczność dostosowania do procesów komunikacyjnych wewnątrz zespołu (Shachaf 2008: 79). Zwolennicy tych teorii zapominają o korzyściach płynących z rozwijania nieformalnych relacji za pośrednictwem platform internetowych i ich wpływie na poprawę skuteczności zespołu (Ou, Davison, Zhong, Liang 2011: 72) rozumianych m.in. jako zmniejszenie czasu wytwarzania produktu (Clear, MacDonnell 2011: 18). Naukowcy wskazują również na szereg dodatkowych korzyści płynących z zastosowania komunikatorów internetowych w procesie komunikacji wśród, których warto wymienić wzrost interakcji (Jiang, Benbasat 2007: 53), zmniejszanie

czasu odpowiedzi, wzrost spójności zespołu, poprawę procesu delegowania zadań, poprawę przepływu informacji.

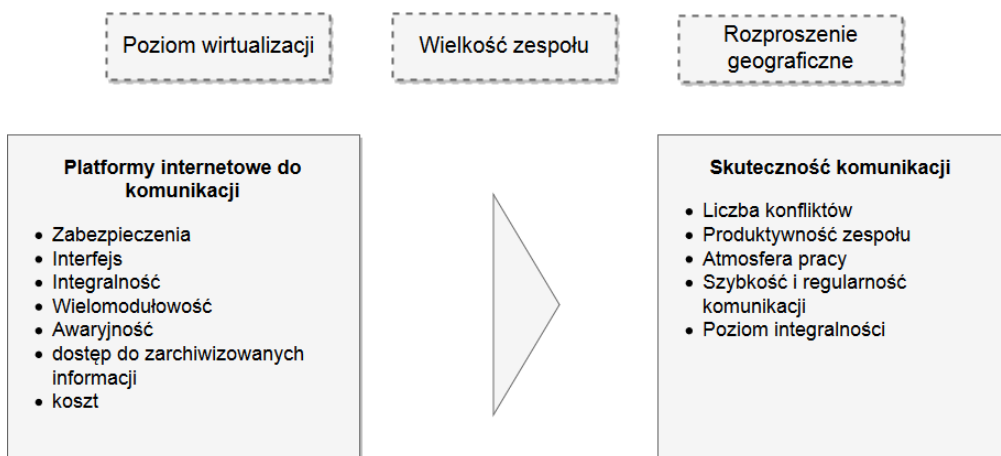
Decydując się na określone narzędzie do komunikacji w zespołach wirtualnych należy pamiętać o jego wpływie na podstawowe obszary funkcjonowania zespołu (Ruhleder, Jordan, 2001:78). Z tego powodu wybrana platforma powinna spełniać oczekiwania zespołu i być dostosowane do umiejętności pracowników wchodzących w jego skład (Aritz, Walker, Cardon 2017: 2; Bond - Barnard 2016: 6), posiadać przyjazny interfejs (Dávideková, Hvorecký 2017: 23), być integralna z różnymi systemami operacyjnymi, urządzeniami (Zhang, Xue 2015: 98), wielomodułowa, zapewniać dostęp do zarchiwizowanych informacji - ad hoc (Bower 2008: 9). W przeciwnym razie może oddziaływać negatywnie na członków zespołu i wprowadzać złą organizację pracy, wywoływać frustrację, co może przekładać się na spadek produktywności. W konsekwencji czego może dochodzić do przestojów i zatrzymania implementacji danego rozwiązania. Autorzy ostrzegają również przed stosowaniem różnych, niekompatybilnych ze sobą technologii wśród pracowników danego zespołu wirtualnego, gdyż może to być przyczyną problemów w procesie komunikacji i utrudniać wykonywanie zleconych zadań (Denhere, Hörne, Van der Poll 2015: 24; Dossick, Homayouni, Lee 2015: 26). Współpraca w zespołach wirtualnych wymaga również od zaimplementowanych komunikatorów mechanizmów bezpieczeństwa, które zapobiegają kradzieży wrażliwych informacji przesyłanych pomiędzy pracownikami (Bal, Teo 2001: 4; Suchan, Hayzak 2001: 85; Finney, Antunez, Brown 2013: 32). W związku z powyższym wiele firm decydując się na implementację danego rozwiązania bierze pod uwagę takie parametry jak: kontrola czy poufność (Andrew 2004: 1), kontrola uwierzytelnienia, integralność wiadomości, ich niezaprzeczalność (Pripužić, Gjenero, Belani 2006: 77). Kolejnym istotnym elementem z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za wybór danego rozwiązania jest również zgodność danego rozwiązania z aktualnymi certyfikatami i regulacjami bezpieczeństwa (Hunsaker, Hunsaker 2008: 48; Slack 2019: 46), możliwość szyfrowania wiadomości (National Cyber Security Center 2017: 47) oraz monitorowania komunikacji wewnątrz zespołu w celu zapobiegania nadużyć.

Zespoły wirtualne wspierające branżę e-commerce odpowiedzialne za rozwój platformy sprzedażowej nie stanowią tutaj wyjątku (El-Sofay, Alwadani, Alwadani 2014: 30). Wręcz przeciwnie ze względu na obsługiwane transakcje płatniczych, gromadzenie danych użytkowników, trendy w branży, rozproszenie geograficzne, ilość realizowanych projektów, ich wielopoziomowość, projekty prowadzone przez zespoły wirtualne zajmujące się e -

commerce wymagają jeszcze bardziej zaawansowanych, bezawaryjnych i bezpiecznych platform internetowych w celu zapewnienia jak najwyższej jakości przepływu komunikatów pomiędzy członkami zespołu (Yahya Gheni, Jusoh, A Jabar, Mohd Ali, Abdullah, Abdullah, Khalefa 2015: 93). Praktycy wskazują, że najlepszym rozwiązaniem są aplikacje osadzone w chmurze, które umożliwiają monitorowanie statusów prac w czasie rzeczywistym niezależnie od wykorzystywanego medium (Finney, Antunez, Brown 2013: 32). Tym bardziej, że projekty informatyczne znacznie różnią się od tych tradycyjnych związanych np. z produkcją czy budownictwem. Projekt informatyczny nie jest zwykle ujednoczony i ze względu na dynamikę branży jest podatny na zmiany (Ásólfisdóttir 2012: 3). Sama struktura zatrudnienia w zespole wirtualnym, który składa się z różnych specjalistów zajmujących się różnymi aspektami rozwoju platformy (marketing, development, UX) również sprzyja zmniejszeniu efektywności, spadku motywacji, czy pojawianiu się konfliktów (Graham 2015: 36; Vukovič, Marič, Jordan 2017: 90). Dodatkowym utrudnieniem w komunikacji w zespołach wirtualnych jest sytuacja rynkowa. W wyniku której zatrudnienie deweloperów lub innych wykwalifikowanych specjalistów jest utrudnione. W efekcie zespoły wirtualne z branży e-commerce są rozproszone na wielu poziomach organizacyjnych (Mandel 2017: 64; Wyman 2018: 92).

Kluczowe czynniki sukcesu determinujące skuteczną komunikację za pomocą platform internetowych służących do komunikacji:

Rysunek 2. Model obrazujący wpływ platformy internetowej na proces skutecznej komunikacji.



Źródło: Opracowanie własne.

3. Dotychczasowe badania i propozycja hipotez badawczych

W dotychczasowych badaniach teoretycznych i empirycznych naukowcy koncentrują się na tradycyjnych technologiach CMC, w których skupiają się przede wszystkim na wykorzystaniu dwóch lub trzech mediów w procesie komunikacji zespołów wirtualnych np. emaila i tradycyjnego komunikatora internetowego (O'Neill, Kline 2007: 41; Leonardi, Neeley, Gerber 2012: 62), czy tradycyjnego komunikatora internetowego i narzędzia do prowadzenia konferencji na odległość (Bond - Barnard 2016: 6). Brakuje badań dotyczących najnowszych, zintegrowanych narzędzi CMC w których badacz spróbowałby zmierzyć ich wpływ na wydajność komunikacji w zespołach wirtualnych oraz przeprowadził ich klasyfikację (Cardon, Aritz, Walker 2017: 15). Jeśli się pojawiają to dotyczą ich zastosowania w środowisku akademickim (Tang, Hew 2017: 86), służbie zdrowia (Pimmer, Mhango, Mzumara, Mbvundula 2017: 74), projektach mających na celu rozwój oprogramowania (Yahya, Yusmadi, Jusoh, Jabar, Mohd Ali 2016: 95). Z nowych narzędzi CMC badacze poruszają głównie tematykę wykorzystania WhatsApp'a w komunikacji wewnątrz projektowej zespołów wirtualnych. Pomijają inne rozwiązania dostępne na rynku np. slack, flock, glip, zohocliq (Duffy, Moore 2018: 28) oraz nie biorą pod uwagę możliwości zastąpienia wielu narzędzi do komunikacji jednym zintegrowanym narzędziem (Cardon, Aritz, Walker 2017: 15). Powoduje to powstanie interesującej luki badawczej, związanej z wykorzystaniem zaawansowanych narzędzi CMC, działających w chmurze oraz umożliwiających skuteczną integrację różnych wątków i kanałów komunikacji zespołów wirtualnych.

3.1.Liczba narzędzi CMC wykorzystywanych do komunikacji

W niektórych organizacjach istnieje tendencja wśród pracowników do korzystania podczas jednej rozmowy z różnych narzędzi komunikacyjnych, przykładowo pod czas procesu komunikacji przełączają się między komunikatorem internetowym oraz telefonem komórkowym (Isaacs, Walendowski, Whittaker, Schiano, Kamm 2004: 50). Powodem tych sytuacji jest najczęściej niezrozumienie komunikatów przesyłanych pomiędzy odbiorcą, a nadawcą, zbyt skomplikowany problem (Connell, Mendelsohn, Robins, Canny 2001: 19), czy ograniczone funkcjonalności tradycyjnych komunikatorów internetowych (Artiz, Walker, Cardon 2017: 15). Użytkownicy zapominają, że im więcej narzędzi obsługujących komunikację w projektach, tym zwiększa się liczba kanałów do wymiany informacji, co wymiennie przekłada się na powstawanie złożonych problemów komunikacyjnych (Daim, Ha, Reutiman,

Hughes, Pathak, Bynum 2012: 21). To z kolei jak słusznie zauważają badacze wpływa na efektywność pracy członków zespołu (Yalegama, Chileshe, Tony 2016: 96). Pracownicy często zapominają, gdzie dana konwersacja miała miejsce, następuje utrata części informacji i powstaje problem zarządzania czasem, wymianą informacji w zespole (Ivanov 2018: 51). Dlatego tak kluczowe jest, aby zaimplementować rozwiązanie, które zapewni skuteczne przesyłanie wiadomości werbalnych, niewerbalnych, pisemnych, audio-wizualnych, elektronicznych (Torrington, Hall 1998: 87) w obrębie jednej platformy (Bond-Barnardet 2016: 6), ponieważ jest to jeden z kluczowych elementów, który może zapewnić wysoką jakość komunikacji w zespole wirtualnym.

Hipoteza 1: Zintegrowane platformy internetowe zmniejszają liczbę narzędzi wykorzystywanych do komunikacji w zespołach wirtualnych co przyczynia się do poprawy jej jakości.

3.2. Poziom znajomości obsługi zintegrowanych platform internetowych do komunikacji

W zespołach wirtualnych ze względu na ich różnorodność pojawia się problem ze zróżnicowanym poziomem wiedzy pracowników dotyczącym wykorzystania określonego narzędzia CMC. Nieznajomość narzędzia (Hill, Bartol 2018: 5), jego mała intuicyjność budzi szeroko rozumiane uprzedzenia, co do jego zastosowania (Nardi, Whittaker, Bradner 2000: 68; Isaacs, Walendowski, Ranganathan 2002: 49; Fonner, Rolof 2012: 33). Badania wykazują, że często te obawy połączone z brakiem kompetencji wywołują niebezpieczne kryzysy wewnątrz zespołów, których konsekwencją jest, utrudniona integracja części członków zespołu, ich dyskredytacja (Duarte, Snyder 2001: 27), utrata części danych, problemy z przesyłaniem komunikatów, w wyniku czego spada jego efektywność. Badacze ostrzegają, że w trakcie wyboru narzędzia do komunikacji nie wolno kierować się jedynie charakterem wykonywanych zadań (Hill, Bartol 2018: 5), ale również brać pod uwagę umiejętności członków zespołu wirtualnego w korzystaniu z określonego narzędzia (Brinn 2013: 11). Niewłaściwe użycie nawet najlepszego narzędzia może prowadzić do spadku efektywności całego zespołu (Brinn 2013: 11).

Hipoteza 2: Poziom wiedzy na temat obsługi zintegrowanych platform internetowych wśród członków zespołu wirtualnego wpływa na skuteczność procesu komunikacji.

3.3. Wielkość zespołu wirtualnego

Wśród czynników mających wpływ na efektywność zespołów wirtualnych wielu naukowców wymienia wielkość zespołu wirtualnego (Yahya, Yusmadi, Jusoh, Jabar, Mohd Ali 2016: 95). Podkreślając, że większe zespoły (powyżej 10 osób) wymagają narzędzi, które w większym stopniu pozwalają na koordynowanie swojej pracy, niż ma to miejsce w przypadku mniejszych zespołów (do 10 osób) (Kaur, Sengupta 2013: 55). Badania wykazują, że mniejsze zespoły charakteryzują się lepszą wymianą informacji, większą elastycznością od tych większych (Bradner, Mark, Hertel 2003: 10). Naukowcy zwracają uwagę na fakt, że w dużych zespołach wirtualnych łatwiej o mniejszą motywację do działania, spadek wydajności, mniejszą satysfakcję z wykonywanych zadań, czy utrudnione budowanie relacji społecznych wśród członków grupy (Young, Hinesly 2014: 97). Wykorzystanie zintegrowanych platform internetowych, jak pokazuje literatura przedmiotu sprzyja zarządzaniu dużym zespołem wirtualnym poprzez poprawę komunikacji, jej synchronizację, poprawę zorganizowania grupy, czasu reakcji (Hill, Bartol 2018: 5), spłaszczenia struktur organizacyjnych (Pimmer, Mhango, Mzumara, Mbvundula 2017: 74), poprawę procesu delegowania zadań, procesu dzielenia się wiedzą (Morley, Cormican, Folan 2015: 20), udzielania feedbacków, podział ról w zespole (Bradner, Mark, Hertel 2003: 10).

Hipoteza 3: Potrzeba zintegrowanych platform internetowych w komunikacji wzrasta wraz ze wzrostem liczebności członków zespołu wirtualnego.

3.4. Relacje pomiędzy członkami zespołów wirtualnych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań potwierdzających, że kluczem w codziennej pracy zespołów jest zaufanie (Ou, Davison, Zhong, Liang 2010: 72). Tym bardziej w zespołach wirtualnych, gdzie ze względu na odległości i utrudnioną komunikację między ich członkami jest to jeszcze trudniejsze do osiągnięcia. Autorzy koncentrują się tutaj głównie na problemie związanym ze zniekształcaniem komunikatów przesyłanych pomiędzy nadawcą i odbiorcą za pomocą tradycyjnych form komunikacji internetowej (z ang. computer - mediated communication) (Earon 2014: 29; Stawnicz, Kurbel 2012: 83), które według nich powstaje na skutek braku możliwości nadania tonu wypowiedzi, komunikacji za pomocą języka ciała, mimiki twarzy, czy gestykulacji rękami (Hamilton, Byatt, Hodgkinson 2010: 42). Podkreślają, że różne komunikaty powinny być przekazywane za pomocą różnych mediów (Aritz, Walker, Cardon 2017: 2) w przeciwnym razie zniekształcenia mogą prowadzić do konfliktów, powodować spadek morale

członków zespołu, częste rotacje, zwiększać liczbę przerw w trakcie wykonywania określonego zadania (Pitts, Wright, Harkabus 2012: 75). Dotychczasowe badania pokazują, że implementacja tradycyjnych komunikatorów internetowych, które sprzyjają budowaniu i rozwijaniu formalnych i nieformalnych relacji pomiędzy członkami danego zespołu wirtualnego, wzmacnia zaufanie, kooperację i poprawia dwustronną komunikację, czas odpowiedzi i rozwija wzajemne zrozumienie między członkami grup (Bond-Barnard 2016: 6; Carlson, Carlson, Hunter, Vaughn, George 2013: 17). Brak jest jednak badań, które odnosiłyby się do najnowszych rozwiązań technologicznych działających w chmurze i badały ich wpływ na konflikty podczas komunikacji w tego typu środowisku (Aritz, Walker, Cardon 2017: 2).

Hipoteza 4: Wykorzystanie zintegrowanych platform internetowych do komunikacji sprzyja zmniejszeniu liczby występowania nieporozumień w relacjach pomiędzy członkami zespołu wirtualnego.

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literatury wykazuje, że brak jest badań koncentrujących się jedynie na problematyce zintegrowanych platform internetowych, gdzie podjęto by próbę zdefiniowania ich parametrów i zbadania ich wpływu na skuteczność komunikacji. Dotychczas naukowcy traktowali narzędzie jako element składowy wywierający istotny wpływ na komunikację (Galushkin 2003: 34; Ruhleder, Jordan 2001: 78) i produktywność zespołów wirtualnych nie starając się przy tym zdefiniować czynników odpowiedzialnych za ich efektywność (Yahya, Jusoh, Jabar, Mohd 2017: 94) oraz pomijając poziom wirtualności zespołów (Krawczyk - Bryłka 2017: 59). W efekcie wielu naukowców, jak i autor zwraca uwagę na konieczność przeprowadzenia badań empirycznych na temat wpływu zintegrowanych platform internetowych na komunikację w zespołach wirtualnych. Szczególnie, że dotychczasowe badania koncentrowały się w przeważającej większości na wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi CMC typu: email, telefon, video konferencja, komunikator internetowy. Kiedy naukowcy badali najnowsze rozwiązania dostępne na rynku, skupiali się na ich wykorzystaniu głównie na uczelni i w służbie zdrowia. W konsekwencji tego autor zdecydował się na przeprowadzenie badań, mających na celu wykazać w jaki sposób zintegrowane platformy internetowe do komunikacji wpływają na skuteczność wymiany komunikatów między członkami zespołów w branży informatycznej. Przez firmy z branży informatycznej autor rozumie przedsiębiorstwa tworzące rozwiązania dla branży e-commerce b2b. Badania zostaną przeprowadzone me-

totalną mieszaną. Wyniki z przeprowadzonych badań będą wartościowym uzupełnieniem wiedzy z zakresu wykorzystania zintegrowanych platform internetowych w procesie komunikacji w zespołach wirtualnych oraz pomogą w opracowaniu narzędzi do badania ich skuteczności w procesie komunikacji.

Bibliografia

1. Andrew, 2004, *Measuring Job satisfaction surveys comparative analytical report, European foundation for the improvement of living and working condition.*
2. Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., Li, Z., 2017, *Discourse of Leadership: The Power of Questions in Organizational Decision Making.* International Journal of Business Communication, 542.
3. Ásólfssdóttir, Á. H., 2012, *Leading a Virtual Team : Globalization and IT Project attack teams.* Military Psychology, 18, 23–36.
4. Bal, J., Teo, P.K., 2001, *Implementing virtual teamworking: Part 2 – a literature review,* Logistics Information Management, Vol. 14 Issue: 3, pp. 208-222.
5. Bartol M. K., Hill N. S., *Five Ways to Improve Communication in Virtual Teams,* MIT Sloan Management Review, 2018.
6. Bond - Barnard, T., 2016, *Exploring the influence of instant messaging and video conferencing on the quality of project communication,* Acta Structilia, 2016.
7. Bond-Barnard, T., Fletcher, L., Steyn, H., 2014, *The specification of a structural equation SEM model for project communication, trust, collaboration and success.*
8. Bond-Barnard, T.J., Steyn, H., Fletcher, L., 2014, *The specification of a structural equation SEM model for project communication, trust, collaboration and success,* 28th IPMA World Congress, Elsevier Inc., Rotterdam, pp. 1–15.
9. Bower, M., 2008, *Affordance analysis matching learning tasks with learning technologies,* Educational Media International, (451).
10. Bradner, E., Mark, G., Hertel, T.D., 2003, *Effects of Team Size on Participation, Awareness, and Technology Choice in Geographically Distributed Team.,* HICSS.
11. Brinn, J., 2013. *Digitalised Communication in virtual Teams: Chapter 4 - Tools for virtual Collaboration.*

12. Bull Schaefer, R., Erskine, L., 2012, *Virtual Team Meetings Reflections on a Class Exercise Exploring Technology Choice*, Journal of Management Education, 36, 777-801.
13. Burlea A.S., 2007 *The Communication Process in Virtual Teams*, Informatica Economica nr 1(41).
14. *business*, Lifesize.
15. Cardon P., Artiz J., Walker R., 2017, *Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination*, Business and Professional Communication Quarterly.
16. Cardon, P., Marshall, B., 2014, *The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication*, International Journal of Business Communication, 52, 273-293.
17. Carlson, J., Carlson, D., Hunter, E., Vaughn, R., George, J., 2013, *Virtual Team Effectiveness: Investigating the Moderating Role of Experience with Computer-Mediated Communication on the Impact of Team Cohesion and Openness*, Journal of Organizational and End User Computing, 25, 1-18.
18. CLEAR, T., MacDonell, S.G. 2011. *Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods*. Information and Software Technology, 539.
19. Connell, J., Mendelsohn, G., Robins, R., Canny, J., 2001, *Effects of Communication Medium on Interpersonal Perceptions: Don't Hang Up on the Telephone Yet*, Proceedings of the International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work.
20. Cormican, K., Morley, S., Folan, P., 2015, *An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers*, Journal of Technology Management, Innovation, 10(1), 188-203.
21. Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., et al. 2012, *Exploring the communication breakdown in global virtual teams*, International Journal of Project Management, 30 2, 199–212.
22. Dainty, A., Moore, D., Murray, M., 2006, *Communication in construction: Theory and practice*, London: Taylor, Francis.
23. Dávideková, M., Hvorecký, J., 2017, *Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model*, 97-111.
24. Denhere, N., Horne, T., Van der Poll, J., 2015, *Managing Globally Distributed Software Development Projects using Virtual Teams: A Middle East Case Study*.
25. DeRosa D., Lepsinger R., 2010, *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, Pfeiffer.

26. Dossick, C. Homayouni, H., Lee, G., 2015, *Learning in Global Teams: BIM Planning and Coordination*, International Journal of Automation and Smart Technology, 5, 119-135.
27. Duarte D., Snyder N. W., 2001, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*.
28. Duffy, J., Moore, B., 2017, *The Best Business Messaging Apps*, PCMAG.
29. Earon, S.A., 2014, *Top 5 ways video conferencing will transform your*
30. El-Sofany, H., Alwadani, H. and Alwadani, A. 2014. *Managing Virtual Teamwork in IT Projects: Survey*, Journal of Advanced Corporate Learning, 7(4), 28 –33.
31. Espevik, R., Johnsen, B. H., Eid, J., Thayer, J. F., 2006, *Shared mental models and operational effectiveness: Effects on performance and team processes in submarine*
32. Finney, R., Antunez, M. Brown, D., 2013, *High Performance IT Projects Using Virtual Teams AXEN, itmWEB*, Austin.
33. Fonner, K., Roloff, M., 2012, *Testing the Connectivity Paradox: Linking Teleworkers' Communication Media Use to Social Presence, Stress from Interruptions, and Organizational Identification*, Communication Monographs, 79.
34. Galushkin, I., 2003, *Text Messages: A potentially rich medium in distributed organizations*, PRism OnLine PR Journal.
35. Gibson, C. B., Cohen, S. G., 2003, *Virtual teams that work: Creating conditions for virtualteam effectiveness*, Jossey-Bass.
36. Graham, C., 2015, *Virtual Teams in Business and Distance Education: Reflections from an MBA Class*, Journal of Business, Economic Policy, 2, 49 - 59.
37. Gressgård, L., J., 2011, *Virtual team collaboration and innovation in organizations*. Team Performance Management. 17.
38. Großer, B., Baumöl, U., 2017, *Organizational Structures for an Implementation of VirtualTeamwork – A Case Study Analysis*, Perspectives of Business Informatics Research, Proceedings of 16 thInternational Conference 268.
39. Grudziewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
40. Haines, R., 2014, *Group Development in Virtual Teams: An Experimental Reexamination*, Computers in Human Behavior, 39, 213-222.
41. Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, T. J. B., 2007. *Virtual team leadership: Perspectives from the field*, International Journal of e-Collaboration, 3(1), 40-64.

42. Hamilton G., Hodgkinson, J., Byatt, G., 2010, *Communication Risks Within and Around a Virtual Team*, IPMA.
43. Harrin, E., 2010, *Social Media for Project Managers*, Pennsylvania.
44. *Horizons*, 58(4), 449-457.
45. Hsu H.P., 2003, *Schaum's outline of theory and problems of analog and digital communications*, McGraw-Hil Companies.
46. <https://slack.com/security> [05.01.2019]
47. <https://www.ncsc.gov.uk/news/2017-annual-review> [05.01.2019]
48. Hunsaker, P. L., Hunsaker J.S., 2008, *Virtual teams: a leader's guide*, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 14 Issue: 1/2, pp.86-101.
49. Isaacs, E., Walendowski, A., Ranganathan, D., 2002. *Hubbub: A sound-enhanced mobile instant messenger that supports awareness and opportunistic interactions*, *Proceedings of CHI '02*, Minneapolis, MN, 179-186.
50. Isaacs, E., Walendowski, A., Whittaker, S., Schiano, D., Kamm, C., 2004, *The Character, Functions, and Styles of Instant Messaging In the Workplace*, 11-20.
51. Ivanov, P., *Moc wirtualnych zespołów*, Wydawnictwo PWN, 2018.
52. Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E., 1998, *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3: 0-0.
53. Jiang, Z., Benbasat, I., 2007, *Investigating the influence of the functional mechanisms of Online Product Presentations*, The Institute for Operations Research and the Management Sciences.
54. Kapur, R., 2018, *Barriers to Effective Communication*.
55. Kaur, R., Sengupta, J., 2013, *Software Process Models and Analysis on Failure of Software Development Projects*.
56. Khalil, E. L., 2017, *Exploitation and Efficiency*, *The Review of Black Political Economy*, 44(3-4), 363-377.
57. Kimble C., Li F., Barlo A., 2000, *Effective Virtual Teams Through Communities Of Practice*, *University of Strathclyde*, Research Paper, No. 2000/9.
58. Kozlowski, S. W. J., Ilgen, D. R., 2006, *Enhancing the effectiveness of work groups and teams*, *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
59. Kozlowski, S., Bell, B., 2003, *Work Groups and Teams in Organizations*, *Articles, Chapters*, 14.
60. Krawczyk-Bryłka, B., 2017, *Comparative study of traditional and virtual teams*, *Task Quarterly* vol 21. No 3.

61. Lee-Kelley, L., Sankey, T., 2008, *Global virtual teams for value creation and project success: A case study*, International Journal of Project Management, 26(1), 51–62.
62. Leonardi, P. M., Neeley, T., Gerber, E. M., 2010, *How Managers Use Multiple Media: Discrepant Events, Power, and Timing in Redundant Communication*, Organization Science, Vol. 23, No. 1, pp. 98-117, 2012.
63. *Management*, Ritgerð til, 22.
64. Mandel, M., 2017, *How Ecommerce Creates Jobs and Reduces Income Inequality*, Progressive Policy Institute.
65. Mesjasz Cz., 2008, *Kierunki zmian struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Stabryła A. red., *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1.
66. Mihhalova, G., 2006, *From Ordinary to Virtual Teams: a Model for Measuring the Virtuality of Teamwork*, Frontiers of e-business Research.
67. Muller H., 1997, *Szczupłe organizacje*, Placet.
68. Nardi, B., Whittaker, S., Bradner, E., 2000, Interaction and outeraction: instant messaging in action, Proceedings of CSCW '00, 79-88.
69. Nimmo D., 1979, *Communication Yearbook 3*, International Communication Association, New Jersey.
70. Nydegger, R., Nydegger, L., 2008, *Challenges In Managing Virtual Teams*, Journal of Business, Economics Research, 8.
71. online product presentations. Information Systems Research, 18(4), 454-470.
72. Ou, C., Davison, R.M., Zhong, X., Liang, Y., 2010, *Empowering employees through instant messaging*, Information Technology, People, Vol. 23 Issue: 2, pp.193-211.
73. Piccoli, G., Powell, A., Ives, B., 2004. *Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness*. Information Technology and People, 17: 359 - 379.
74. Pimmer, C., Mhango, S., Mzumara, A., Mbvundula, F., 2017, *Mobile Instant Messaging for rural community health workers. A case from Malawi*, Global Health Action, 10.
75. Pitts, V., Wright, N., Harkabus, L., 2012, *Communication in virtual teams: The role of emotional intelligence*, Journal of Organizational Psychology, 12, 21-34.
76. Pozin, F., Mohd N., Mohd N., 2018, *Effective of communication using WhatsApp: Industrialised building system IBS construction*, AIP Conference Proceedings.

77. Pripužić, K., Gjenero, L., Belani, H., 2006, *Improving Virtual Team Communication*, 266 - 270.
78. Ruhleder, K., Jordan, B., 2001, *Co-Constructing Non-Mutual Realities: Delay-Generated Trouble in Distributed Interaction*, *Computer Supported Cooperative Work*, 10.
79. Shachaf, P. 2008. *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study*. *Information and Management*, 45 2, 131-142.
80. Shehu, Z., Akintoye, A., 2009. *The critical success factors for effective programme management: a pragmatic approach*, *The Built, Human Environment Review*, 2.
81. Snyder B., 2003, *Teams that span time zones face new work rules*, *Stanford Business Magazine*.
82. Sridhar, V., Paul, R., Nath, D., Kapur, K., 2008, *Analyzing Factors that Affect Performance of Global Virtual Teams*.
83. Stawnicz, O., Kurbel, K., 2012., *How to prevent before you must cure - A comprehensive literature review on conflict management strategies in global project teams*, In *International Research Workshop on IT Project Management 2012*.
84. Stefaniuk T., 2014, *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Difin, Warszawa.
85. Suchan, J.I.M., Hayzak, G., 2001, *The communication characteristics of virtual teams: A case study*. *Professional Communication*, *IEEE Transactions on*. 44. 174 - 186.
86. Tang, Y., Hew, K., 2017, *Is mobile instant messaging MIM useful in education? Examining its technological, pedagogical, and social affordances*, *Educational Research Review*, 21, 85-104.
87. Torrington, D., Hall, L., 1998 , *Human Resource Management Prentice Hall Europe*.
88. Turner, R., Müller, R., 2004, *Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent*, *European Management Journal*, 22, 327-336.
89. Vartiainen, M., Hakonen, M., Kokko, Ni., 2004, *Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects*.
90. Vukovič, G., Marič, M., Jordan, G., 2017, *Why are Virtual Teams Perfect for Marketing?*.
91. Webber, S. S., Webber, D., S., 2015, *Launching and leading intense teams*. *Business*

92. Wyman, O., 2018, From the speed of sound to the speed of light. *Organizing for success in china's e-commerce market*, Marsh, McLennan Companies.
93. Yahya Ghani, A., Jusoh, Y., A Jabar, M., Mohd Ali, N., Abdullah, R., Abdullah, S., Khalefa, M., 2015, *The Virtual Teams: E-leaders Challenges*.
94. Yahya, A., Jusoh, Y., Jabar, M., Mohd, N., 2017, *The Critical Success Factors (CSFs) for IT Projects*. Journal of Telecommunication, Electronic and Computer Engineering, Vol. 9 No. 3-3.
95. Yahya, Al., Yusmadi, Y., Jusoh, Y., A. Jabar, M., Mohd Ali, N., 2016, *Factors affecting global virtual teams' performance in software projects*, 92.
96. Yalegama, S., Chileshe, N., Tony, M., 2016, *Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective*, International Journal of Project Management, 34, 643-659.
97. Young, A., Hinesly, M., 2014, *Infographics as a Business Communication Tool: An Empirical Investigation of User Preference, Comprehension, Efficiency*, SSRN Electronic Journal.
98. Zhang, Z., Xue, Y., 2015, *An investigation of how Chinese university students use social software for learning purposes*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 186.

Integrated internet platforms in virtual IT teams communication process

Abstract

The article puts forward the aspect of usage and role of CMC tools during the communication process inside the virtual units. Studies based on literature showed, that effectiveness of the communication in the virtual environment depends on many factors, among which researchers indicate CMC tools. Foregoing studies didn't define parameters that influenced tools effectiveness. Furthermore, those lack researches of the latest communication tools available on the market, such as integrated internet platforms. In a result, a need of holding empirical studies can be spotted, of what impact integrated platforms have on communication efficiency in the virtual environment. Results could throw light on new possibilities and benefits of above mentioned tools.

Keywords: virtual team, communication, computer mediated communication, collaboration tools and services

Anna Portalska
Uczelnia Łazarskiego
annaportalska@gmail.com

Monitoring pracowniczy a prawo do komunikowania się

Streszczenie

Monitoring rozumiany jako kontrola podejmowana przez pracodawcę z użyciem nowoczesnych środków technicznych musi być prowadzony z poszanowaniem godności pracownika i innych jego dóbr osobistych w tym prawa do komunikowania się. Z dniem 25.05.2018r. zaczęło obowiązywać nowe rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE z dnia 27.04.2016r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE. W Kodeksie pracy dodano art. 22² oraz art. 22³, w których uregulowano po raz pierwszy w prawie polskim kwestie monitoringu wizyjnego, monitoringu poczty elektronicznej oraz innych form monitoringu.

Słowa kluczowe: monitoring, komunikowanie się, kontrola, dane osobowe, dobra osobiste.

Wprowadzenie

Korzystanie z przysługującego pracodawcy prawa do kontroli pracownika poprzez wykorzystanie monitoringu nieuchronnie prowadzi do zderzenia z prawem pracownika do ochrony i poszanowania jego dóbr osobistych. Nadmierne korzystanie z prawa przez pracodawcę prowadziło do zaniżenia standardu ochrony praw pracownika, zaś położenie zwiększonego akcentu na prawa pracownicze mogłoby spowodować niemożność realnego i uzasadnionego korzystania przez pracodawcę ze swoich uprawnień kontrolnych, stosowanych w celu ograniczenia ryzyka pracodawcy, które zgodnie z zasadami prawa pracy obciążają tylko jedną stronę stosunku pracy. W niniejszym opracowaniu zawarto próbę wskazania najbardziej aktualnych problemów. Niniejsze rozważania ograniczono do monitoringu poczty elektronicznej pracownika oraz innych form monitoringu, w szczególności monitoringu połączeń telefonicznych w trakcie świadczenia pracy w miejscu pracy w zestawieniu z prawem pracownika do poszanowania jego dóbr osobistych, w tym wolności i tajemnicy komunikowania się.

1. Prawo pracodawcy do kontroli - monitoring

Praca świadczona pod kierownictwem pracodawcy stanowi jedną z podstawowych cech stosunku pracy odróżniających ją od stosunków o charakterze cywilnoprawnym. Pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę, w szczególności przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy oraz dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. W doktrynie i orzecznictwie nie budzi wątpliwości możliwość kontrolowania świadczonej przez pracowników pracy w miejscu pracy oraz w czasie wyznaczonym przez pracodawcę. Pracodawca w ramach przysługujących uprawnień kierowniczych może kontrolować, a także nadzorować i oceniać zachowanie pracownika w granicach przyjętego przez niego zobowiązania (Góral 2009:33). Granice uprawnień kierowniczych pracodawcy wyznacza m.in. obowiązek poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika. Rozwój możliwości technicznych oraz zmieniające się współcześnie warunki pracy zaostrzają istniejący konflikt pomiędzy uprawnieniem pracodawcy do kontroli, a koniecznością ochrony praw pracowniczych. Jedną z form kontroli jest monitoring. Należy zgodzić się co do zasady z pojęciem monitoringu określanego jako czynności podejmowane przez pracodawcę w celu kontroli pracownika za pomocą nowoczesnych środków technicznych. W doktrynie nie określa się mianem monitoringu kontroli korespondencji listowej przekazywanej za pośrednictwem poczty, w przeciwieństwie do kontroli wiadomości przekazywanych za pośrednictwem poczty elektronicznej (Wujczyk 2012:309).

Monitoring zdefiniowany w Słowniku języka polskiego PWN oznacza:

- 1) stałą obserwację i kontrolę jakichś procesów lub zjawisk
- 2) stały nadzór nad jakimś obiektem chronionym.

Monitoring może oznaczać więc trwającą bez przerwy lub odbywającą się regularnie kontrolę choć przyjmuje się także, iż monitoring może przyjmować różne formy:

- monitoring ciągły/ systematyczny
- monitoring sporadyczny/incydentalny
- monitoring proaktywny mający na celu działania prewencyjne
- monitoring reaktywny stosowany po uzyskaniu informacji o niewłaściwym zachowaniu pracownika (Jaśkowski 2018:1690).

W przepisach prawa pracy powszechnie obowiązujących w Polsce do dnia 25.05.2018r. nie były uregulowane kwestie monitoringu w miejscu pracy, choć w praktyce monitoring był stosowany przez pracodawców, a zasady jego funkcjonowania często określały postanowienia regulaminów pracy lub układów zbiorowych pracy zawierające prawa i obowiązki stron stosunku pracy. Ponadto kwestia monitoringu była przedmiotem zainteresowania doktryny oraz orzecznictwa.

Z dniem 25.05.2018r. przestała obowiązywać dyrektywa 95/46/WE Parlamentu Europejskiego z dnia 24.10.1995r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych i swobodnego przepływu tych danych (Dz. Urz. EU L Nr 281 ze zm.), którą zastąpiło rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE z dnia 27.04.2016r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (Dz. Urz. EU L Nr 119 ze zm. dalej: RODO). Rozporządzenie jest aktem prawnym obowiązującym bezpośrednio. Jednocześnie konsekwencją powyższych zmian było uchwalenie na gruncie prawa polskiego nowej ustawy o ochronie danych osobowych z dnia 10.05.2018r. (Dz. U. z 2018 r. poz. 1000), która, co do zasady, zastąpiła ustawę o ochronie danych osobowych z dnia 29.08.1997r. (Dz. U. z 2016 r. poz. 922 ze zm.). Ustawodawca polski wykorzystał możliwość, którą zawarto w art. 88 ust. 1 RODO pozwalającą, aby państwo członkowskie w swoich przepisach lub porozumieniach zbiorowych zawarło bardziej szczegółowe przepisy mające zapewnić ochronę praw i wolności w przypadku przetwarzania danych osobowych w związku z zatrudnieniem. W art. 111 ustawy o ochronie danych osobowych zmieniono Kodeks pracy poprzez dodanie art. 22² oraz art. 22³, w których uregulowano kwestie monitoringu wizyjnego, monitoringu poczty elektronicznej oraz innych form monitoringu.

2. Prawo pracownika do wolności i ochrony tajemnicy komunikowania się

Godność człowieka jest podstawą katalogu praw i wolności każdego człowieka, także pracownika, zarówno w europejskim, jak i polskim porządku prawnym. Szerokiej ochronie podlega także prawo do komunikowania się. Zgodnie z art. 8 Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności każdy ma prawo do poszanowania swojego życia prywatnego i rodzinnego, swojego mieszkania i swojej korespondencji.

Artykuł 30 Konstytucji wskazuje, że przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz pu-

blicznych. Wymóg poszanowania i ochrony godności ludzkiej ma bliski związek z prawem do prywatności oraz z prawem do komunikowania się.

W oparciu o art. 47 Konstytucji, każdy człowiek ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym. Art. 49 Konstytucji zapewnia natomiast wolność i ochronę tajemnicy komunikowania się. Konstytucja przewiduje możliwość ograniczenia wolności komunikowania się, ale warunkiem niezbędnym jest wskazanie tych przypadków i określenie sposobu ograniczenia wolności komunikowania się w akcie normatywnym w randze ustawy.

Zasadniczym elementem wolności komunikowania się jest tajemnica korespondencji. Prawo do ochrony tajemnicy korespondencji jako jedno z najstarszych wolności podlegało ochronie konstytucyjnej w polskim prawie także przed Konstytucją z 1997r. Obecnie Konstytucja zapewnia wolność i ochronę tajemnicy komunikowania się jako pojęciu szerszemu aniżeli tajemnica korespondencji, co ma związek z pojawieniem się nowych sposobów porozumiewania się, w tym korespondencji za pośrednictwem poczty elektronicznej, wiadomości sms czy komunikatorów internetowych. Ze względu na pojemność przyjętego sformułowania wolność komunikacji obejmuje zarówno wolność korespondencji jak i wszelkiego rodzaju kontakty międzyosobowe. Ponadto należy podkreślić, że w orzecznictwie i doktrynie wskazuje się, że Konstytucja w art. 49 chroni nie tylko treść przekazywanych informacji ale także przykładowo dane osobowe uczestników, dane o wybieranych numerach telefonu, informacje o przeglądanych stronach internetowych, dane obrazujące czas i częstotliwość połączeń oraz umożliwiające lokalizację uczestników rozmowy, dane o numerze IP.

Obowiązek pracodawcy w zakresie szanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika jest zasadą polskiego prawa pracy. W doktrynie wskazuje się, że artykuł 11¹ Kodeksu pracy stwarza po stronie pracodawcy pozytywny obowiązek określonego działania – stworzenia warunków pracy, w których dobra osobiste pracowników będą chronione przed naruszeniem także ze strony innych osób. Nieposzanowanie dóbr osobistych pracownika nie musi więc polegać na bezpośrednim podjęciu działań naruszających czy też zagrażającym jego dobrom osobistym, może nim być także niezapewnienie odpowiednich warunków pracy (Dörre-Nowak 2005:42). W Kodeksie pracy nie sprecyzowano obowiązku pracodawcy poszanowania dóbr osobistych pracownika. Wskazane uregulowanie nawiązuje do cywilnoprawnej ochrony dóbr osobistych. Zgodnie z art. 23 Kodeksu cywilnego dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, na-

zwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach. Otwarty katalog dóbr osobistych stanowi jedynie przykładowe wymienienie dóbr chronionych.

3. Zasady stosowania monitoringu

Główne zasady postępowania, których pracodawcy powinni przestrzegać podczas przetwarzania danych osobowych w związku z monitoringiem określa art. 5 ust. 1 RODO wskazując, że dane osobowe muszą być:

- a) przetwarzane zgodnie z prawem, rzetelnie i w sposób przejrzysty dla osoby, której dane dotyczą (zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość);
- b) zbierane w konkretnych, wyraźnych i prawnie uzasadnionych celach i nieprzetwarzane dalej w sposób niezgodny z tymi celami (ograniczenie celu);
- c) adekwatne, stosowne oraz ograniczone do tego, co niezbędne do celów, w których są przetwarzane (minimalizacja danych);
- d) prawidłowe i w razie potrzeby uaktualniane; należy podjąć wszelkie rozsądne działania, aby dane osobowe, które są nieprawidłowe w świetle celów ich przetwarzania, zostały niezwłocznie usunięte lub sprostowane (prawidłowość);
- e) przechowywane w formie umożliwiającej identyfikację osoby, której dane dotyczą, przez okres nie dłuższy, niż jest to niezbędne do celów, w których dane te są przetwarzane (ograniczenie przechowywania);
- f) przetwarzane w sposób zapewniający odpowiednie bezpieczeństwo danych osobowych, w tym ochronę przed niedozwolonym lub niezgodnym z prawem przetwarzaniem oraz przypadkową utratą, zniszczeniem lub uszkodzeniem, za pomocą odpowiednich środków technicznych lub organizacyjnych (integralność i poufność).

Kwestia monitoringu w miejscu pracy była także przedmiotem orzecznictwa Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. W wyroku z dnia 3 kwietnia 2007 r. w sprawie Copland przeciwko Zjednoczonemu Królestwu dotyczącym monitorowania przez przełożonego w miejscu pracy połączeń telefonicznych, poczty elektronicznej oraz odwiedzanych stron internetowych przy czym monitorowanie użytkownika Internetu przybrało postać analizy odwiedzanych stron, daty i czasu odwiedzin oraz długości ich trwania, Trybunał uznał, że zarówno rozmowy telefoniczne z pracy jak i użytkowanie Internetu mieszczą się pod pojęciem życia prywatnego i tajemnicy korespondencji. Trybunał

uznał naruszenie art. 8 Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności w związku z niepoinformowaniem przez przełożonego o stosowaniu monitoringu poczty elektronicznej, telefonu oraz korzystania z Internetu. Ponadto wskazał, że warunki stosowania monitoringu powinny być jasno i klarownie określone w przepisach prawa danego kraju. Istotny jest także, w kwestii omawianych zasad, wyrok ETPC Bărbulescu przeciwko Rumunii z dnia 12 stycznia 2016r. Pracownik został zwolniony z pracy w związku z ujawnieniem za pomocą monitoringu, iż w trakcie godzin pracy korzystał z komunikatora internetowego z naruszeniem wewnętrznych regulacji pracodawcy w tym zakresie. Trybunał uznał, iż nie jest nierozsądną chęć zweryfikowania przez pracodawcę tego, czy jego pracownicy wywiązują się ze swych obowiązków pracowniczych w czasie godzin pracy. Monitoring stosowany przez pracodawcę powinien mieć ograniczony zakres i być proporcjonalny. W przedmiotowej sprawie pracodawca monitorował wiadomości na komunikatorze internetowym pracownika, ale nie sprawdzał innych danych i dokumentów przechowywanych na jego komputerze co było zgodne z przedstawionymi zasadami.

Na gruncie polskiego orzecznictwa można przytoczyć Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego w Warszawie z dnia 13 lutego 2014 r. (sygn. akt I OSK 2436/12), w którym wskazano, że niepoinformowanie pracownika o istnieniu funkcjonalności systemu polegającej na gromadzeniu informacji pomiędzy siecią wewnętrzną a siecią Internet powoduje, że skarżący nie ma świadomości, że jest poddawany monitoringowi, a brak ten pozbawia prowadzonego monitoringu transparentności i narusza prawo do prywatności.

W nawiązaniu do powyższych zasad należy wskazać, że polski ustawodawca w art. 22³ § 1 Kodeksu pracy określił prawnie uzasadnione cele stosowania monitoringu wskazując, że pracodawca może wprowadzić kontrolę służbowej poczty elektronicznej pracownika jeżeli jest to niezbędne do zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy. Ustawodawca wprowadził więc katalog zamknięty przesłanek zastosowania monitoringu. Co więcej, obie przesłanki, inaczej niż w przypadku monitoringu wizyjnego, powinny wystąpić łącznie. Jednocześnie wskazano, że monitoring poczty elektronicznej nie może naruszać tajemnicy korespondencji oraz innych dóbr osobistych pracownika. Należy podkreślić, że zgodnie z art. 22² § 6 Kodeksu pracy cele, zakres oraz sposób zastosowania monitoringu ustala się w układzie zbiorowym pracy lub w regulaminie pracy albo w obwieszczeniu, jeżeli pracodawca nie jest objęty układem zbiorowym pra-

cy lub nie jest obowiązany do ustalenia regulaminu pracy. Niezbędne jest uszczegółowienie zasad dotyczących monitoringu w odniesieniu do poszczególnych pracodawców z uwzględnieniem ich specyfiki. Ustawodawca nałożył na pracodawcę obowiązki informacyjne w postaci poinformowania pracowników o wprowadzeniu monitoringu, w sposób przyjęty u danego pracodawcy, nie później niż 2 tygodnie przed jego uruchomieniem, a także obowiązek przekazania na piśmie informacji o monitoringu przed dopuszczeniem pracownika do pracy.

Oceniając wprowadzone zmiany w Kodeksie pracy można wskazać, że słusznie podnosi się w doktrynie wątpliwość dotyczącą braku we wskazanym powyższej katalogu prawnie uzasadnionych celów, w odniesieniu do monitorowania poczty elektronicznej pracownika i innych form monitoringu, przesłanki dotyczącej ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa (Dörre-Kolasa 2017: 337). Brak jest tym wyraźniejszy, że w art. 22² Kodeksu pracy dotyczącym monitoringu wizyjnego wskazano wprost, iż pracodawca może wprowadzić szczególnie nadzór nad terenem zakładu pracy lub terenem wokół zakładu pracy jeżeli jest to niezbędne do zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. Takie uregulowanie kwestii monitoringu pracowniczego w zakresie korzystania przez pracowników z poczty elektronicznej oraz innych form monitoringu daje prymat prawu pracownika do ochrony wolności komunikowania się i w zasadzie w mojej ocenie uniemożliwia kontrolowanie treści korespondencji mailowej. Jest to o tyle istotne, iż wskazanie celu w postaci ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa uzasadnia konieczność monitoringu treści wiadomości elektronicznych ponieważ często tą drogą dochodzi do wycieku danych istotnych z punktu widzenia pracodawcy i jego interesów. Możliwa byłaby także minimalizacja stosowanego monitoringu co do treści poprzez zastosowanie rozwiązań technicznych polegających przykładowo na automatycznym wyszukiwaniu fraz w treści wiadomości. W mojej ocenie zastosowane prawne przesłanki celu dotyczące zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy nie mogą uzasadniać monitoringu treści wiadomości przesyłanych za pośrednictwem służbowej poczty elektronicznej w żadnej postaci, niezależnie także od tego czy są to wiadomości kierowane do lub odbierane od współpracownika czy klienta. Co więcej, konstytucyjna ochrona prawa komunikowania się szeroko zakreśla ochronę prawa do komunikowania się, o czym była mowa wcześniej. Samo prawo pracodawcy do kontroli pracownika w czasie pracy nie upoważnia do możliwości naruszenia tajemnicy komunikowania się, a w szczególności tajemnicy korespondencji. Konstytucja

wskazuje wyraźnie, że ograniczenie wolności i ochrony tajemnicy komunikowania się może nastąpić jedynie w przypadkach określonych w ustawie i w sposób w niej określony. Brak określenia takiego przypadku wprost powoduje niemożność zastosowania wykładni rozszerzającej szczególnie w kontekście prawa chronionego rangą Konstytucji. Należy też wskazać na zasadę racjonalnego ustawodawcy i przyjąć, że ustawodawca celowo zrezygnował z dopuszczalnego celu w postaci ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa w zakresie monitoringu poczty elektronicznej. Wskazanie ponadto, iż monitoring poczty elektronicznej nie może naruszać tajemnicy korespondencji oraz innych dóbr osobistych pracownika stanowi wzmocnienie ochrony z istniejącego już art. 11¹ Kodeksu pracy i tym bardziej rozwiewa wątpliwości co do niedopuszczalności kontroli treści wiadomości poczty elektronicznej. Tym samym, tak wąskie określenie celów zastosowania monitoringu poczty elektronicznej i innych form monitoringu może prowadzić do pytania o realne możliwości kontroli pracownika w tym zakresie i zdecydowanie zbytne ograniczenie prawa pracodawców do stosowania form monitoringu, które były rozpowszechnione i dopuszczalne na gruncie prawa i orzecznictwa europejskiego przy zachowaniu określonych zasad.

W odniesieniu do wolności komunikowania się należy również zwrócić uwagę na pracowników pełniących szczególne funkcje w zakładzie, w tym członków związku zawodowego lub innych reprezentantów pracowników. Powstaje pytanie czy korespondencja prowadzona za pośrednictwem urządzeń technicznych dostarczonych przez pracodawcę pomiędzy współpracownikami będącymi jednocześnie członkami związku zawodowego może zostać objęta monitoringiem pracowniczym. Zgodnie z art. 33 ust 1 ustawy z dnia 23 maja 1991r. o związkach zawodowych (Dz.U. z 2015r. poz. 1881 ze zmianami z 2018r. poz. 1608) pracodawca, na warunkach określonych w układzie zbiorowym pracy lub umowie, jest obowiązany udostępnić zakładowej organizacji związkowej pomieszczenia i urządzenia techniczne niezbędne do wykonywania działalności związkowej u pracodawcy. Jednocześnie należy wskazać na częste przenikanie się w praktyce dopuszczalnego korzystania ze służbowej poczty elektronicznej w związku z wypełnianiem działalności związkowej oraz świadczeniem pracy w ramach stosunku pracy. Korzystanie przez pracownika, będącego jednocześnie członkiem związku zawodowego, ze służbowych narzędzi technicznych, w tym przykładowo narzędzi pozwalających na komunikację za pomocą poczty elektronicznej, nie może uprawniać pracodawcy do monitoringu. Zasady wykorzystywania

sprzętu powierzonego związkom zawodowym powinny być precyzyjnie określone w umowie zawartej pomiędzy stronami lub w układzie zbiorowym.

W zakresie dopuszczalnych prawnie celów kontroli służbowej poczty elektronicznej pracownika w zakresie pełnego wykorzystania czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy należy nadmienić, że zawarty w Kodeksie pracy obowiązek poszanowania tajemnicy korespondencji jest węższy aniżeli pojęcie komunikowania się. Pracodawca ma więc możliwość zabezpieczenia udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy w postaci komputera przed możliwością dowolnego korzystania z niego przez pracownika zarówno poprzez techniczne ograniczenie uprawnień danego użytkownika komputera do instalowania programów lub zablokowania dostępu do wybranych witryn internetowych jak i poprzez wprowadzenie obowiązujących u danego pracodawcy zasad dotyczących przykładowo możliwości instalowania przez pracowników wyłącznie programów posiadających licencje producenta. Należy podkreślić, że odpowiedzialność za użytkowanie komputera z nielegalnym oprogramowaniem, także finansową w postaci roszczenia o naprawienie wyrządzonej szkody, ponosi pracodawca. Należy zwrócić uwagę na częste korzystanie przez pracowników z programów z licencją freeware w przeświadczeniu, że są one darmowe. Najczęściej programów z tzw. licencją freeware można używać bezpłatnie z przeznaczeniem do użytku domowego natomiast w przypadku ich użytkowania w ramach działalności gospodarczej pracodawcy obowiązuje opłata licencyjna i w takiej sytuacji następuje naruszenie autorskich praw majątkowych do danego programu. Pracodawca może także wprowadzić ograniczenia w zakresie użytkowania Internetu w czasie pracy w innych celach niż wykonywanie obowiązków pracowniczych w tym prowadzenia prywatnej korespondencji i ściągania plików. Zachowanie pracownika polegające na instalowaniu i użytkowaniu programów także tych przeznaczonych do komunikowania się bez posiadania licencji producenta może zostać uznane za ciężkie naruszenie podstawowych obowiązków pracowniczych. Zainstalowanie na komputerze służbowym stanowiącym własność pracodawcy nielegalnego oprogramowania oraz korzystanie z komputera w godzinach pracy w celach prywatnych, między innymi poprzez użytkowanie komunikatorów internetowych, stanowi naruszenie obowiązków pracowniczych i uzasadnia rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia. Wprowadzenie przepisów dotyczących monitorowania poczty elektronicznej pracowników oraz innych form monitorowania w Kodeksie pracy daje podstawę prawną, której dotychczas w przepisach prawa pracy brakowało, w zakresie uznania powyższych działań pracownika jako działań bezspornie mieszczących się w dyspozycji

przepisu i legitymizujących możliwość stosowania monitoringu jeżeli jest to niezbędne do zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwe użytkowanie udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy. Pracownik jest zobowiązany do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy zgodnie z przepisami Kodeksu pracy oraz ma obowiązek dbać o dobro zakładu pracy i chronić jego mienie. Właściwe użytkowanie udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy w czasie świadczenia pracy stanowi więc, w pewnym sensie, także odbicie obowiązków pracowniczych.

Podsumowanie

Podsumowując, monitoring pracowniczy jako wyraz uprawnionych możliwości kontrolnych pracodawcy oraz ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika w stosunkach pracy, w tym wolności i tajemnicy komunikowania się, rodzą wiele problemów na styku regulacji prawnych, wyboru rozwiązań technicznych oraz wyważenia praw i możliwości ich ograniczenia zarówno po stronie pracodawcy jak i pracownika. Część z nich została poruszona w niniejszym opracowaniu. Wprowadzenie do Kodeksu pracy regulacji dotyczących monitoringu, zarówno monitoringu wizyjnego, monitoringu poczty elektronicznej oraz innych form monitoringu stanowi realizację postulowanej od dłuższego czasu konieczności wprowadzenia do polskich przepisów unormowań w tym zakresie. Można byłoby podnieść wniosek de lege ferenda w zakresie rozważenia możliwości szerszego zakresienia prawnie uzasadnionych celów monitoringu ponieważ ich niewskazanie w ustawie uniemożliwia ich zastosowanie przez pracodawcę. Tym samym pozbawia pracodawcę realnej i dopuszczalnej na gruncie doktryny ochrony niektórych swoich praw oraz stanowi daleko idące ograniczenie jego uprawnień.

Bibliografia:

1. Bojańczyk A., 2003, Karnoprawne aspekty ochrony prawa pracownika do komunikowania się, "Palestra", cz. 1, z 1-2.
2. Bojańczyk A., 2003, Karnoprawne aspekty ochrony prawa pracownika do komunikowania się, "Palestra", cz. 2, z 3-4.
3. Dörre-Nowak D., 2004, Monitoring w miejscu pracy a prawo do prywatności, PiZS, nr 9.
4. Dörre-Nowak D., 2005, Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika, C.H. Beck, Warszawa.

5. Dörre-Kolasa D., 2017, Ochrona danych osobowych pracowników w świetle rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2016/679, Wydawnictwo C.H. Beck., Warszawa.
6. Florek L. (red), 2017, Kodeks pracy. Komentarz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
7. Góral Z., 2010, Kontrola pracownika. Możliwości techniczne i dylematy prawne, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Jaśkowski K. (red), 2019, Meritum – prawo pracy, Wolters Kluwer, 2019.
9. Kuba M., 2014, Prawne formy kontroli pracownika w miejscu pracy, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Liszcz T., 2009, Podporządkowanie pracownika, a kierownictwo pracodawcy – relacja pojęć (w:) Z zagadnień współczesnego prawa pracy. Księga jubileuszowa Profesora Henryka Lewandowskiego, pod red. Z. Górala, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Mędrała M. (red), 2018, RODO Ochrona danych osobowych w zatrudnieniu, Wolters Kluwer, Warszawa.
12. Safjan M., Bosek L., 2018, Konstytucja RP. Komentarz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
13. Sobczyk A. 2013, Prawo pracy w świetle Konstytucji RP, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
14. Szmulik B., Szymanek J., 2018, Konstytucja RP, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa.
15. Świątkowski A. M., 2011, Ochrona prywatności w stosunkach pracy a prawo pracodawcy kontrolowania sposobów korzystania przez pracowników z zakładowych urządzeń elektronicznej komunikacji (w:) Księga jubileuszowa Profesora Herberta Szurgacza, Difin, Warszawa.
16. Wujczyk M., 2012, Prawo pracownika do ochrony prywatności, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Wyka T., Nerka A., 2009, Granice ochrony danych osobowych w stosunkach pracy, Wolters Kluwer, Warszawa.
18. Wyka T., Nerka A., 2012, Ochrona danych osobowych podmiotów objętych prawem pracy i ubezpieczeń społecznych, Wolters Kluwer, Warszawa.

Monitoring of the employee versus the freedom of communication

Summary

Monitoring understood as the employer's control with the use of technical innovations must be taken with a respect to the dignity of the employee and the employees' freedoms and rights also with the freedom and privacy of communication. Regulation (EU) of the European Parliament and the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) is applicable from 25 May 2018. In the Labour code article 22² and the article 22³ were added, in which the issues of the CCTV system, use of e-mail and other forms of monitoring are regulated for the first time under Polish law.

Key words: monitoring, communication, control, personal data, personal rights

Tomasz Brylew
Akademia WSB
Wydział Zarządzania
tomasz.brylew@gmail.com

Rola Internetowych kanałów w komunikacji marketingowej

Streszczenie

W ostatnich latach można zaobserwować znaczący wzrost zainteresowania tematyką zintegrowanej komunikacji marketingowej. Zbiegło się to w czasie z rewolucją Web 2.0, która zmieniła charakter komunikacji w naszym społeczeństwie. Wiele przedsiębiorstw dostrzegło, że interaktywność mediów społecznościowych może być skutecznym narzędziem konkurencyjności z innymi. W artykule poddano analizie wykorzystanie dostępnych kanałów marketingowych w Internecie. W tym celu dokonano przeglądu literatury oraz raportów dostępnych na rynku.

Słowa kluczowe: social media, komunikacja, zintegrowana komunikacja marketingowa, ZKM

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój Internetu oraz wzrost popularności mediów społecznościowych zmienia charakter komunikacji marketingowej zarówno na rynku B2B (ang. *Business to Business*) skoncentrowanym na transakcjach pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami gospodarczymi, jak i B2C (ang. *Business to Customer*) koncentrującym się na relacjach występujących między przedsiębiorstwami a klientami indywidualnymi. Kanały komunikacyjne związane z Social Media coraz częściej zaczynają odgrywać znaczącą rolę w zintegrowanej komunikacji marketingowej, prowadzonej przez te przedsiębiorstwa. Najnowsze badania wskazują, że większość klientów bardziej ufa swoim znajomym, krewnym czy fanom na Facebooku, niż przekazom marketingowym przygotowywanym przez firmy¹. Dlatego też przedsiębiorstwa wykorzystując największą zaletę Internetu – jego interaktywność – coraz częściej traktują internetowe kanały komunikacyjne jako istotne narzędzie w budowaniu relacji z klientami. Portale takie jak Twitter, LinkedIn

¹ Komunikat z badań: *Zaufanie społeczne*,
https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_018_16.PDF (dostęp z dnia 22.02.2019)

umożliwiając dwukierunkową komunikację, nazywaną w literaturze przedmiotu mianem *two-way communication*², wychodzą naprzeciw oczekiwaniom nowej grupy klientów, aktywnie korzystających z Internetu. Celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie pojęć związanych z komunikacją internetową i wskazanie najważniejszych narzędzi wspomagających budowanie skutecznej strategii komunikacyjnej w Internecie.

1. Nowa przestrzeń komunikacyjna – media społecznościowe

Z początkiem XXI wieku nastąpił gwałtowny rozwój Internetu, który spowodował zmianę paradygmatu wyszukiwania informacji o produktach, usługach, firmach i markach. Nowe rozwiązania technologiczne umożliwiły konsumentowi niemalże nieograniczony dostęp do informacji marketingowych w każdym czasie. Doprowadziło to do sytuacji, że konsument przestał być tylko biernym odbiorcą treści, a stał się aktywnym ambasadorem marki. Rewolucja cyfrowa nieodwracalnie zmieniła naszą przestrzeń, powodując daleko idące implikacje, również w zakresie komunikacji marketingowej. Jak wielką dynamiką charakteryzuje się obecnie rozwój Internetu pokazują badania *Digital In 2018: Global Overview*³. Wynika z nich, że światowa grupa internautów rośnie z roku na rok i w 2018 roku wyniosła 4,021 mld ludzi, co stanowi wzrost o 7 proc. rok do roku. Rośnie też liczba użytkowników mediów społecznościowych, która w 2018 roku wyniosła 3,196 mld, co stanowi wzrost o 13 proc. rok do roku. Użytkownicy korzystający z Internetu, stanowią obecnie reprezentację na poziomie 53 proc. światowej populacji i stale rośnie intensywność korzystania przez nich z Internetu (obecnie przeciętny użytkownik Internetu poświęca około 6 godzin dziennie na korzystanie z usług internetowych).

W celu lepszego zrozumienia cech internetowych narzędzi komunikacji, takich jak duży zasięg oddziaływania, wielowymiarowość, czy możliwość stosowania ciekawych dla odbiorców rozwiązań technologicznych, warto na wstępie przyjrzeć się teoriom, które próbują uporządkować i wyjaśnić zastosowanie Internetu w działaniach na rzecz zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Jedną w pierwszych teorii zajmujących się Internetem z komunikacji jest koncepcja prekursora badań nad percepcją cyberprzestrzeni - Marshalla

² Zob. Rawlins B., 2009. *Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency*, Journal of Public Relations Research vol. 21, s. 71–99.

³ Kemp S., *Digital In 2018: Global OVERVIEW*, <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (dostęp z dnia 26.02.2019 r.)

McLuhana. Uważał on, że to nie treść determinuje rozwój poszczególnych społeczeństw, tylko sposób przekazywania komunikatów. Opracował w tym celu teorię czterech kultur, zgodnie z którą przeobrażenia jednej kultury w drugą związane są z poszerzeniem sposobów przekazywania komunikatów za pomocą nowych technologii. Wyróżnił w tym celu transformacje związane ze zmianami w sposobie komunikacji, takie jak:

- prymitywna kultura komunikacji werbalnej,
- piśmienna kultura używająca alfabetu fonetycznego i ręcznie pisanych tekstów, które towarzyszą komunikacji werbalnej,
- kultura druku masowego i mechanicznego,
- kultura mediów „elektrycznych”: radia, telewizji, komputerów⁴.

Nieco dalej w swoich rozważaniach idzie Manuel Castells, wyróżniając społeczeństwo sieci, które charakteryzuje się swobodnym przepływem wiedzy i informacji. Ten przepływ informacji badacz definiuje jako „celowe, powtarzalne, programowalne sekwencje wymiany i interakcji między fizycznie rozłączonymi pozycjami zajmowanymi przez aktorów społecznych” (Castells 1996, s. 412). W obecnej chwili teoria McLuhana jak i Castellsa wydają się archaiczne i nie przystające do obecnych realiów świata cyfrowego. Warto jednak o nich wspomnieć w kontekście historycznym, są to bowiem jedne z pierwszych koncepcji uwzględniających media elektroniczne.

Inaczej do problematyki podchodzi Robert Logan, zdaniem którego łączność z Internetem, to przede wszystkim możliwość tworzenia transkontynentalnej społeczności, którą kreują cztery podstawowe cechy Internetu, są to:

- wielostronna komunikacja, budująca poczucie zaangażowania,
- łatwość dostępu do informacji i dystrybucji treści, stanowiących podstawę dialogu oraz powszechnie dostępną bazę informacji i wiedzy, na podstawie których możliwe jest budowanie powszechnych struktur kognitywnych,
- nieustanna nauka, umożliwiająca ludziom wspólny rozwój,
- uspołnienie, integrujące potrzeby tych, którzy się ze sobą komunikują poprzez nowe technologie (Logan 2010, s. 69).

Z koncepcją Logana można polemizować, ze względu na jej socjologiczny charakter i odmienny od współczesnego sposób postrzegania Internetu. Obecnie nie traktuje się Internetu jako pewnego rodzaju transformacji, czy nawet rewolucji cyfrowej, jak chciał to widzieć Logan. Internet współcześnie

⁴ Za: E.F. Provenzo Jr, 2005, *Marshall McLuhan Thirty Years Later*, w: *Marshall McLuhan. Critical Evaluations in Cultural Theory*, vol. 3, red. G. Genosko, Routledge, Nowy Jork, s. 14

to nie tylko narzędzie pracy czy rozrywki, to przede wszystkim podstawowa płaszczyzna komunikacji dla ponad połowy ludzi na świecie.

Takie zbyt wąskie spojrzenie na problematykę może rodzić wiele nieścisłości. Jak słusznie zauważył Philip Kotler dla pełniejszego zrozumienia znaczenia rozwoju Internetu i zmiany paradygmatu łączności, musimy spojrzeć na to zjawisko holistycznie. Badacz wyróżnił w tym celu trzy poziomy łączności: łączność mobilną (najbardziej podstawowy poziom, gdzie Internet służy za infrastrukturę komunikacyjną), łączność doświadczeniową (gdzie Internet służy uatrakcyjnieniu doświadczenia konsumenckiego w miejscach styku marki z klientem) oraz łączność społecznościową (w której chodzi o siłę relacji między klientami w społecznościach). Badacz uważa, że Internet wraz ze swoimi technicznymi i technologicznymi możliwościami zrewolucjonizował sposoby budowania wizerunku i marki przedsiębiorstwa. Ponieważ rewolucja cyfrowa umożliwiła interaktywny kontakt z odbiorcą i stała się częścią składową działań marketingowych (Kotler 2017, s. 34-35). Badacz nadal rozwój Internetu traktuje w kategoriach cyfrowej rewolty, zwrócił on jednak uwagę nie tylko na poziom techniczny, czy społecznościowy. Dla Kotlera media cyfrowe, są przede wszystkim punktem styku przedsiębiorstw w docelowym klientem, który w łatwy sposób może nie tylko wejść w interakcję z marką, ale w łatwy sposób zakupić produkt lub usługę.

Trudno się nie zgodzić z wysuniętą przez badacza koncepcją, szczególnie jeżeli weźmiemy pod uwagę media społecznościowe (ang. *Social media, SM*), czyli zgodnie z definicją słownikową „technologie internetowe i mobilne, umożliwiające kontakt pomiędzy użytkownikami poprzez wymianę informacji, opinii i wiedzy⁵”. Social media są zatem środkami przekazu, które mogą być wykorzystywane do komunikacji na dowolną skalę. Chociaż takie ujęcie w obecnej chwili nie wydaje się oddawać w pełni możliwości tego typu medium.

Specyfikę mediów społecznościowych dobrze oddaje tłumaczenie pojęcia w encyklopedii marketingu. Zgodnie z nim do Social Media zaliczono wszystkie „portale internetowe, w których użytkownicy odpowiadają za tworzenie treści⁶”. W myśl tej definicji nowe kanały komunikacyjne przy pomocy mediów społecznościowych zatarty granice, które wytwarzały tradycyjne środki przekazu. Zmieniły również tradycyjny jednokierunkowy charakter

⁵ <http://sjp.pwn.pl/slowniki/media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe.html> (dostęp z dnia 27.02.2019 r.)

⁶ <http://nowymarketing.pl/a/6758,s-social-media-encyklopedia-marketingu> (dostęp z dnia 25.02.2019 r.)

komunikacji, która praktycznie od początku rozwoju Internetu była dwukierunkowa.

Media społecznościowe mocno ewoluowały w ostatnich latach, dlatego warto przybliżyć pierwowzory tego typu rozwiązań. Za pierwszy portal społecznościowy uważa się serwis Classmates.com, który pojawił się w USA w 1995 roku. Portal miał w założeniu służyć odnajdywaniu znajomych ze szkoły. Krótco po uruchomieniu stał się bardzo popularny i w najlepszym momencie rozwoju liczył ponad 1 mln użytkowników. Nie wytrzymał jednak konkurencji i działał tylko do 2001 roku. Klon serwisu został przeniesiony na rynek Polski w 2005 roku, gdzie debiutował pod nazwą Nasza Klasa (obecnie NK.pl).

Pierwszy serwis społecznościowy z prawdziwego zdarzenia powstał w 1997 i nosił nazwę SixDegress.com. Nazwa portalu (Sześć Stopni Oddalenia) nawiązywała do tezy, że każdy człowiek jest połączony z dowolną inną osobą łańcuchem maksymalnie sześciu ludzi. Teoria ta została sformułowana na podstawie eksperymentu o nazwie „Świat jest mały” przeprowadzonego w 1967 r. przez Stanleya Milgrama⁷.

Niewątpliwym kamieniami milowymi w rozwoju Social Media było pojawienie się dwóch nowatorskich serwisów internetowych. Pierwszy z nich platforma Blogger debiutująca w 1999 roku, która szybko połączyła się z marką Google (w 2003 r.) i do dzisiaj jest jedną z wiodących marek internetowych. Drugim jest serwis Friendster.com uruchomiony w 2002 roku. Zdobył on niezwykłą popularność w Azji, gdzie do 2008 roku był najpopularniejszym portalem społecznościowym.

W kolejnych latach na rynku pojawiły się marki, które notują trwałą rozwój po dziś dzień, a są to LinkedIn, debiutujący w maju 2003 roku, oraz MySpace, który pojawił się dwa miesiące później. W lutym 2004 roku pojawił się niekwestionowany król portali społecznościowych – Facebook, którego hegemonia trwa po dziś dzień. Warto jeszcze również wspomnieć o debiucie w marcu 2006 roku Twittera oraz o uruchomieniu w 2011 roku Google Plus, który miał być alternatywą dla szybko rosnącego serwisu Marka Zuckenberg⁸, jednak nie wytrzymało konkurencji i niebawem zakończy swoją działalność.

Rozwój popularności tego typu mediów w istotny sposób wpłynął na możliwość współpracy oraz wykorzystanie kreatywności i wiedzy przy reali-

⁷ Gadzetaomania.pl <https://gadzetaomania.pl/605,5-zapomnianych-poprzednikow-facebook-a-od-czego-sie-to-wszystko-zaczelo,all> (dostęp z dnia 26.02.2019 r.)

⁸ Sociallyawareblog.com <https://www.sociallyawareblog.com/2011/08/21/a-short-history-of-social-media/> (dostęp z dnia 26.02.2019 r.)

zacji różnorodnych projektów. W obecnej chwili social media są swoistym narzędziem do tworzenia, rozwijania i udostępniania treści. Dzięki nim angażujemy i integrujemy małe społeczności, do których należymy oraz większe - z którymi się utożsamiamy. Granica pomiędzy tradycyjnymi mediami zaciera się, ponieważ użytkownik przestał być biernym odbiorcą przekazu i dostał możliwość samodzielnego tworzenia i udostępniania treści.

Media społecznościowe zaczęły być również istotnym narzędziem w budowaniu relacji z klientami. Dzięki nim komunikacja marketingowa stała się płaszczyzną do budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorcy zyskali możliwość koordynowania działań promocyjnych oraz komunikacji z klientami odbywającej się poprzez odbieranie i przekazywanie określonych treści lub informacji.

2. Komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa w nurcie teoretycznym silnie nawiązuje do nauk społecznych, w tym teorii komunikacji. Komunikację marketingową możemy rozpatrywać w dwóch obszarach. Pierwszy z nich związany jest z elementem szeroko rozumianej komunikacji społecznej służącej przekazywaniu informacji, wiedzy, idei, uczuć i emocji. W tym obszarze stanowi przede wszystkim narzędzie tworzenia wspólnot, utrzymywania i rozwijania relacji społecznych. Drugi związany jest z systemem działań tworzonych przez przedsiębiorstwa, podporządkowanych identyfikowaniu i kształtowaniu zachowań uczestników rynku, w szczególności konsumentów, pośredników handlowych i konkurentów.

Do literatury naukowej definicję komunikowania się wprowadził w 1894 r. Charles Cooley, który określił ją jako porozumiewanie się, będące podstawowym mechanizmem egzystencji i rozwoju ludzkości. Do najbardziej znanych modeli komunikacji należą modele jednostronne H. Lasswella i C. Shanona i W. Weavera oraz model dwukierunkowy M.L. De Fleur⁹. Współcześnie w literaturze przedmiotu istnieją różne definicje tego pojęcia, od traktowania komunikacji jako procesu wysyłania i odbierania wiadomości (Eicher 1995), czy w szerszym ujęciu do tworzenia i interpretowania komunikatów wymagających zaangażowania zmysłów, uczuć oraz doświadczeń (Adams, Galanes 2008), poprzez definicje koncentrujące się na nadaniu znaczenia przekazywanej informacji w celu osiągnięcia lepszego poziomu

⁹ Za: Goban-Klas, T., 1999, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa-Kraków, s. 33.

współdziałania (Nęcki 1996) i wprowadzające pojęcie kanału, który jest medium pośredniczącym w wymianie wiadomości (Adler 2016).

Bogactwo definicji powoduje problem związany z jego interpretacją. Wielu autorów w Polsce i na świecie utożsamia ze sobą pojęcia promocji i komunikacji, traktując komunikację marketingową jako integralny element marketingu mix, definiowany jest „jako zespół działań i środków, poprzez które przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub usługi, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność¹⁰”. W tym ujęciu komunikacja występuje w dwóch znaczeniach: węższym – będącym przykładem komunikacji jednostronnej oraz szerszym – komunikacją dwustronną. Współcześnie zazwyczaj zakłada się, często domyślnie, dwukierunkowość tego działania, a samo pojęcie rozumiane jest jako „komunikowanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy (silnych stron, przewag konkurencyjnych) przy zastosowaniu skoordynowanych działań marketingowych”¹¹. Komunikacja jest zatem swoistym dialogiem przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w jego otoczeniu rynkowym, stanowiącym fundament marketingu i istotny warunek sukcesu rynkowego każdej instytucji.

Podstawowym narzędziem komunikacji marketingowej w XXI wieku stał się Internet. Dzięki niemu firmy zyskały możliwość prowadzenia działań zapewniających interakcję z internautami. Dzięki dostępności różnorodnych narzędzi e-marketingu oraz nowym wdrożeniom, takim jak serwisy społecznościowe, blogi, grupy dyskusyjne, podcasty, e-maile, komunikatory – współczesna komunikacja marketingowa w internecie zyskała zupełnie innego wymiaru. Rozwój technologii w znacznym stopniu zmodyfikował możliwości i charakter komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Podstawową różnicą, którą daje przedsiębiorstwom Internet, jest możliwość pełnej integracji kanałów komunikacji i dużych grup klientów, poprzez kontakt z nabywcą w kanale dystrybucji.

Gospodarka sieciowa powoduje zanikanie różnic pomiędzy kanałami sprzedaży (dystrybucji) a kanałami komunikacji (promocji) i umożliwia przejście wprost do procesu zakupu bez względu na czas, miejsce i rodzaj kupowanego produktu. Nowy paradygmat komunikacji marketingowej umożliwia realizację sprzedaży praktycznie każdemu przedsiębiorcy na skalę masową i z pominięciem tradycyjnych kanałów dystrybucyjnych. Dzięki no-

¹⁰ Altkorn J., Kramer T. (red.), 1998, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 117

¹¹ Rydel M., 2001, *Komunikacja jako element marketingu*, (w:) *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk, s. 20

wej technologii konsument ma również możliwość dokonania szybkiego zakupu, bez wychodzenia z domu. Tak daleko idące zmiany powodują, że dotychczasowy proces sprzedaży, w którym sprzedawca odgrywał znaczącą rolę, jest zupełnie nieaktualny w nowym, wielokanałowym procesie zakupowym. Towarzyszenie konsumentowi w procesie podejmowania decyzji przez sprzedawcę nie odgrywa już tak istotnej roli, bo ta decyzja została już podjęta wcześniej bez jego wsparcia (Vanheems, Kelly, Stevenson 2013, s. 98).

3. Narzędzia komunikacji marketingowej online

W literaturze przedmiotu występują liczne próby klasyfikacji narzędzi komunikacji marketingowej. Próbę zestawienia najważniejszych ujęć systemu komunikacji marketingowej dokonał Jan Wiktor, który na podstawie analizy publikacji takich autorów, jak: Meffert (1986), Bennett (1988), Kotler (1994), Thomas (1998), Nieschlag, Dichtl i Hörschgen, (1998), Garbarski, Rutkowski i Wrzosek (2000), Kotler i Keller (2012) oraz Bruhn (2013) zidentyfikował 41 narzędzi komunikacji marketingowej, służących do prowadzenia 16 różnych form komunikacji marketingowej tj.: reklama, promocja, promocja sprzedaży, public relations, public relations i publicity, sprzedaż osobista, personel sprzedaży, komunikacja osobowa, marketing bezpośredni, sponsoring (sponsorowanie), marketing wydarzeń i doświadczeń, marketing interaktywny, marketing szeptany, targi i wystawy, komunikacja w social media, event marketing (Wiktor 2013, s. 51).

Rozwój technologii spowodował, że szczególną rolę w tym procesie odgrywają nowe źródła informacji dostępne w sieci. Ten dynamicznie zmieniający się obszar komunikacji marketingowej poddawany jest obecnie próbom klasyfikacji i możemy w nim wyróżnić obszary związane z narzędziami (instrumenty) oraz metodami i środkami promocji. Biorąc pod uwagę strategie promocyjne stosowane przez firmy w ostatnich latach, możemy wymienić następujące obszary współczesnego marketingu: marketing cyfrowy (*digital marketing*), marketing treści (*content marketing*), marketing społecznościowy (*social media marketing*), marketing szeptany (*buzz marketing*). Wymienione obszary są blisko związane z rozwojem nowych technologii i narzędzi marketingu internetowego. Przy czym należy pamiętać, że granice pomiędzy nimi są bardzo płynne, ze względu na specyfikę i charakter Internetu.

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w marketingu cyfrowym są serwisy internetowe. Stanowią one oś komunikacji organizacji w internecie, jako grupa powiązanych ze sobą logicznie i tematycznie stron internetowych oraz materiałów multimedialnych. Spełniają przy tym rozmaite cele np. wizerunkowe, informacyjne, czy sprzedażowe. Możemy wyod-

rębnie następujące rodzaje serwisów internetowych: portale (funkcjonują najczęściej jako przedmioty komercyjne i skupiają wokół siebie przede wszystkim treści informacyjne i rozrywkowe), wortale (to rodzaj portali internetowych, w których kluczową zawartość stanowią treści i materiały multimedialne ściśle związane z wąskim obszarem tematycznym), firmowe serwisy www (służą inicjowaniu kontaktu z potencjalnym klientem lub partnerem biznesowym i ich głównym celem jest dystrybucja informacji o marce, firmie lub korporacji), blogi (najczęściej służą publikacji osobistych treści czy materiałów należących do twórców lub stanowią narzędzie do budowania komunikacji oraz zwiększania świadomości konsumentów przez firmy), platformy społecznościowe (służą integracji społeczności online i zraszają użytkowników o podobnych zainteresowaniach, kompetencjach czy doświadczeniach), sklepy internetowe (pozwalają na zrealizowanie zakupu w sieci i zaliczają się do nich również platformy aukcyjne oraz platformy marketplace), serwisy marketingowe i produktowe (to rodzaje stron, których podstawowym zadaniem jest realizacja pojedynczych, wąsko sprofilowanych działań marketingowych) (Mazurek 2018, s 185-190).

Do najpopularniejszych form promocji w ramach marketingu cyfrowego (ang. *digital marketing*) należy Google Ads (SEM – ang. *Search Engine Marketing*) i pozycjonowanie stron (SEO – ang. *Search Engine Optimization*). Google Ads to system reklamowy należący do firmy Alphabet Inc. właściciela marki Google. Ads (wcześniej nazywany Adwords) to system reklamy efektywnościowej, nastawionej na dostarczanie reklamodawcy konkretnego efektu. Reklamodawca nie płaci tutaj za publikację reklamy, ale za kliknięcie w nią, czyli wyłącznie za potencjalnych klientów. Wyświetlanie reklam odbywa się w wynikach wyszukiwania, gdzie teksty reklamowe są prezentowane w kilku miejscach (na pierwszych miejscach wyników wyszukiwania, pod wynikami wyszukiwania, lub w kolumnie po prawej stronie) oraz na stronach wchodzących w skład programu partnerskiego Google AdSense. Obecnie wyróżniane są dwa główne sposoby tworzenia linku sponsorowanego Google Ads: poprzez wybór słów kluczowych oraz poprzez wybór witryn internetowych, na których wyświetlana będzie reklama. Sama pozycja reklamy ustalana jest na podstawie wyniku jakości reklamy oraz maksymalnej stawki, jaką ustala reklamodawca za kliknięcie w reklamę.

Pozycjonowanie stron internetowych to zbiór działań, którego celem celem jest pojawienie się strony na pierwszych miejscach w wyszukiwarce internetowej (w naturalnych, organicznych wynikach wyszukiwania). Dzięki temu zwiększamy liczbę odwiedzin firmowej strony, a tym samym wzmacniamy popularność marki i zwiększamy sprzedaż produktów lub

usług. Bezpośrednie znaczenie pojęcia SEO, to optymalizacja strony internetowej pod kątem wyszukiwarek i na rynkach zagranicznych dotyczy również pozycjonowania. W Polsce tej terminologii używa się w szerszym zakresie. SEO stanowi tu strategię marketingu internetowego, która z jednej strony próbuje przewidywać zachowanie algorytmu wyszukiwarki internetowej, z drugiej bada zapytania użytkowników pod kątem fraz kluczowych wyszukiwanych w Internecie. Elementem tej strategii jest przeprowadzenie optymalizacji na stronie, która dopiero w połączeniu z pozyskiwaniem linków do niej, składają się na pozycjonowanie w dokładnym tego słowa znaczeniu. Wprowadzenie poprawek może uwzględniać edycję kodu witryny w celu lepszej indeksacji i dostosowania do aktualnych wytycznych jakościowych wyszukiwarek oraz opracowanie unikalnych treści, w celu zwiększenia jej znaczenia dla określonych słów kluczowych.

Content marketing czyli tzw. marketing treści, to strategia polegająca na pozyskiwaniu potencjalnych klientów przy pomocy atrakcyjnych i przydatnych treści. Opiera się na tworzeniu materiałów w różnych formach: tekstowej, graficznej i wideo. Mogą to być artykuły, webinaria, e-video, podcasty, infografiki, poradniki, raporty itd. Podstawowym zadaniem jest dostarczenie internautom wiarygodnych i pożądaných przez nich wiadomości i informacji związanych z daną branżą. Dzięki temu obie strony, zarówno firma, jak i potencjalny klient, odnoszą korzyści. Cechą charakterystyczną tej komunikacji jest to, żeby treści były dostarczane w sposób nienachalny, mający sprawić wrażenie, że internauta sam znajdzie dany przekaz oraz nadawcę. W odróżnieniu od tradycyjnych form marketingu, opierających się na jednostronnym przekazie reklamowym, bazuje na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcą poprzez interakcję i zaangażowanie obydwu stron.

Content Marketing jest ściśle związany z pojęciem tzw. marketingu wirusowego (ang. *viral marketing*), który jest specyficzną odmianą marketingu treści. Celem tych działań jest budowanie świadomości marki poprzez nakłonienie odbiorców do samodzielnego rozpowszechniania informacji na temat danej firmy, oferowanych przez nią produktów bądź usług. W tym celu używa się najpopularniejszych kanałów przekazu, z których najważniejsze to media społecznościowe (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube itp.), blogi branżowe i fora dyskusyjne. Żeby osiągnąć ten cel stosuje się takie techniki docierania do potencjalnych klientów, które umożliwiają szybkie rozpowszechnianie treści marketingowych. W marketingu wirusowym wykorzystuje się społecznościowy charakter Internetu i naturalną skłonność ludzi do dzielenia tym, co jest warte polecenia.

Marketing w mediach społecznościowych (ang. *Social media marketing*) to ogół działań marketingowych realizowanych przy pomocy platform społecznościowych, blogów, wirtualnych światów. Polega na zdobywaniu uwagi oraz generowaniu ruchu internetowego przy pomocy tych platform. Podejmowane działania mogą mieć charakter promocyjny, wizerunkowy, sprzedażowy lub związany z obsługą i wsparciem klienta (Mazurek 2016, s. 23-31). Do promocji marki wykorzystuje się takie portale społecznościowe jak Facebook, Twitter, LinkedIn, Yelp, YouTube czy blogi, które odgrywają coraz większą rolę w działaniach marketingowych. Największą zaletą tych kanałów jest fakt, że są łatwo dostępne dla wszystkich, którzy mają dostęp do Internetu. Social media marketing umożliwia bezpośredni dostęp do pożądanej grupy docelowej, a dodatkowo obniża koszty działań marketingowych. Główną zaletą tej formy komunikacji jest to, że dzięki wykorzystaniu narzędzi analitycznych istnieje możliwość obserwowania w czasie rzeczywistym skutków działań reklamowych oraz szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia. Ponadto przy prowadzeniu tego typu działań dochodzi do interakcji z użytkownikami, dzięki czemu tworzą się bliższe relacje między nimi a reklamowanym produktem, co prowadzi do pozytywnego postrzegania działań marketingowych. Marketing w mediach społecznościowych nie jest jednak pozbawiony ryzyka ze strony użytkowników. Łatwa interakcja z użytkownikami może prowadzić to do kryzysu wizerunkowego o czym przekonało się wiele marek, prowadzących działania w ten sposób.

Marketing szeptany (ang. *buzz marketing*) obejmuje działania podejmowane w celu wywołania pozytywnych rekomendacji produktu lub usługi oraz samej marki. Polega na dawaniu konsumentom powodów do rozmawiania o marce, produktach i usługach oraz ułatwianie im nawiązania tej konwersacji. Wykorzystuje zależność związaną z tym, że ludzie są bardziej skłonni wierzyć pozytywnym opiniom swoich znajomych na temat produktu, którego używali, niż np. reklamom telewizyjnym. Ze względu na dużą wiarygodność komunikatów przekazywanych przez konsumentów, jest bardzo cenioną formą promocji. Pomimo faktu, że marketing szeptany jest znany i wykorzystywany od wielu lat, to w ostatnich latach za sprawą rozwoju Internetu nabrał szczególnego znaczenia. Ekspansja serwisów Web 2.0 oraz mediów społecznościowych, przy pomocy których użytkownicy w łatwy sposób tworzą nowe treści, znacząco ułatwia wymianę opinii i rekomendacji odnośnie dóbr konsumpcyjnych. Przykładowe formy marketingu szeptanego to: evangelist marketing (polega na tworzeniu u klienta tak silnego zaufania i przekonania do danego produktu, że z własnej woli zaczyna przekonywać innych do kupowania), brand blogging (polega na tworzeniu blogów

i uczestniczeniu w blogosferze, gdzie klient dzieli się wartościowymi informacjami), community marketing (polega na tworzeniu i wspieraniu niszowych społeczności, zainteresowanych daną marką, np. grupy użytkowników, fankluby), product seeding (polega na dostarczaniu próbek swojego produktu wpływovym bloggerom, którzy mogą rozpocząć o nim pozytywną plotkę), cause marketing (polega na wspieraniu działań społecznych, w celu zdobycia szacunku u ludzi, którzy uważają daną sprawę za ważną), trendsetting (polega na promowaniu mody na konkretne marki lub produkty, poprzez wywołanie chęci naśladownictwa wśród otoczenia), casual marketing (polega na promowaniu równolegle za pomocą jednego produktu lub usługi następnych, nie związanych z głównym celem promocji)¹².

Oprócz opisanych powyżej najpopularniejszych narzędzi marketingu internetowego warto wspomnieć jeszcze o pozostałych narzędziach wykorzystywanych przez firmy, a są to: reklama display, reklama kontekstowa, e-mail marketing, wideo marketing, influencer marketing, personal branding, marketing mobilny, marketing związany z grami komputerowymi (Mazurek 2018; Grabiwoda 2018; Królewski, Sala 2014). Warto zauważyć, że cechy internetowych narzędzi komunikacji - duży zasięg oddziaływania, wielowymiarowość - są podstawą do konsekwentnego zastosowania Internetu w działaniach na rzecz zintegrowanej komunikacji marketingowej (ang. *Integrated Marketing Communications – IMC*).

Podsumowanie

Współczesna komunikacja marketingowa, a w szczególności ta realizowana za pośrednictwem Internetu, modyfikuje w znacznym stopniu możliwości i charakter komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem (Wiktor 2013, s. 255). Internet umożliwia pełną integrację kanałów komunikacyjnych z kanałem dystrybucji, to powoduje, że na znaczeniu traci sprzedawca, który w tradycyjnym handlu odgrywał wiodącą rolę. Rozwój technologii e-commerce powoduje, że konsument podejmuje decyzję bez wsparcia sprzedawcy, ponieważ wszystkie informacje dotyczące produktu lub opinie na jego temat, może sprawdzić błyskawicznie w Internecie.

Zmiana powoduje deprecjację roli sprzedawcy z jednoczesnym wzrostem roli nowych źródeł informacji i modyfikuje też kształt pozostałych narzędzi komunikacji marketingowej. To, co do niedawna było domeną marketingu bezpośredniego definiowanego jako „proces polegający na identyfiko-

¹² Zob. Wikipedia.org https://pl.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing (dostęp z dnia 22.02.2019 r.)

waniu pojedynczych nabywców, określaniu ich potrzeb i preferencji, motywowaniu do zakupu i podtrzymywaniu z nim relacji poprzez zaspokojenie indywidualnych potrzeb”¹³, ma zastosowanie w każdej formie komunikacji marketingowej w Internecie. Technologia daje nam również możliwość śledzenia konsumenta w internecie, praktycznie na każdym etapie pozyskiwania przez niego informacji. Sposób wykorzystania wyszukiwarki, portali społecznościowych, witryn producenta, jest skrupulatnie zapisywany. Dzięki temu dane te nie tylko identyfikują osobę na podstawie poszukiwania informacji, ale pozwalają wysłać konsumentowi spersonalizowaną ofertę w postaci e-mail lub wyświetlić w formie reklamy na dowolnej stronie internetowej, z wykorzystaniem tzw. remarketingu.

Bibliografia

1. Adams K., 2008, Galanes G.J., *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
2. Adler R.B., Proctor II R.F., Rosenfeld L.B., 2016, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań
3. Altkorn J., Kramer T. (red.), 1998, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa
4. Castells M., 1996, *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol 1, 2nd edition, Blackwell Publishing Ltd., Oxford
5. E.F. Provenzo Jr, 2005, *Marshall McLuhan Thirty Years Later*, w: *Marshall McLuhan. Critical Evaluations in Cultural Theory*, vol. 3, red. G. Genosko, Routledge, Nowy Jork
6. Eicher J., 1995, *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź
7. Gadzetomania.pl <https://gadzetomania.pl/605,5-zapomnianych-poprzednikow-facebook-a-od-czego-sie-to-wszystko-zaczelo>, all
8. Goban-Klas T., 1999, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa–Kraków
9. Grabiwoda B., 2018, *E-konsumenci jutra*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa
10. Kemp S., 2018, *Digital In 2018: GlobL OVERVIEW*, <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
11. Komunikat z badań: *Zaufanie społeczne*, 2016, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_018_16.PDF

¹³ Trojanowski M., 2010, *Marketing bezpośredni. Koncepcja – Zarządzanie – Instrumenty*, PWE, Warszawa, s. 31.

12. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., 2017, *Marketing 4.0*, MT Biznes, Warszawa
13. Królewski J., Sala P. (red.), 2014, *E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
14. Logan R.K., 2010, *Understanding New Media. Extending Marshall McLuhan*. Peter Lang Publishing, Nowy York
15. Mazurek G. (red.), 2018, *E-Marketing. Planowanie, narzędzia, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
16. Mazurek G., 2016, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* 45(1), Rzeszów
17. NowyMarketing.pl <http://nowymarketing.pl/a/6758,s-social-media-encyklopedia-marketingu>
18. Nęcki Z., 1996, *Komunikacja interpersonalna*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
19. Rawlins B., 2009, *Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency*, *Journal of Public Relations Research* vol. 21
20. Rydel M., 2001, *Komunikacja jako element marketingu*, w: *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, Wydawnictwo ODDK, Gdańsk
21. Słownik Języka Polskiego
<http://sjp.pwn.pl/slowniki/media%20spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe.html>
22. Trojanowski M., 2010, *Marketing bezpośredni. Koncepcja – Zarządzanie – Instrumenty*, PWE, Warszawa
23. Vanheems R., Kelly J.S., Stevenson K., 2013, *The Internet, the Modern Death of a Salesman: Multichannel Retailing Impact*, „*International Journal of Marketing Communications*”, No. 5, s. 98
24. Wikipedia.org https://pl.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing
25. Wiktor J. W., 2013, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

The role of Internet channels in marketing communication

Abstract

In recent years, there has been a significant increase in interest in the subject of integrated marketing communication. This coincided with the Web 2.0 revolution, which changed the nature of communication in our society. Many enterprises have noticed that the interactivity of social media can be an effective tool for competing with others. The article analyzes the use of available marketing channels on the Internet. For this purpose, the available literature and reports were analyzed.

Keywords: social media, communication, integrated marketing communication, IMC

Lidia Skarżyńska
Uniwersytet Gdański
lidia.skarzynska@ug.edu.pl

Mariusz Orlikowski
Prywatne Szkoły „Przyszłość” w Bydgoszczy
orlikowski.mariusz@wp.pl

Technologia mobilna jako instrument nowoczesnej komunikacji marketingowej (w świetle badania ankietowego)

Streszczenie

Opracowując nowe programy zintegrowanej komunikacji marketingowej specjaliści do spraw marketingu stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi z nowymi technologiami (w tym również technologiami mobilnymi), które w coraz większym stopniu wpływają na postępowanie konsumentów. Wraz z powstaniem nowych technologii konsumenci gwałtownie zmienili swoje wzorce postrzegania przekazów kreowanych za pomocą komunikacji marketingowej. W artykule zwrócono uwagę na potrzebę weryfikacji, poprzez badanie, nastawienia konsumentów do środków komunikacji marketingowej opartej na technologiach mobilnych. Autorzy zwrócili uwagę, że środki przekazu w komunikacji marketingowej same w sobie są przekazem i warto uwzględnić stosunek konsumentów do planowanych narzędzi komunikacji marketingowej już na etapie projektowania kampanii marketingowej. Kierowanie się intuicją w takiej sytuacji może prowadzić do błędnych założeń, co w konsekwencji może negatywnie wpłynąć na przebieg kampanii marketingowej.

Słowa kluczowe: komunikacja marketingowa, konsumenci, nowe technologie w marketingu, środki komunikacji marketingowej, technologie mobilne.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się ustaleniu odpowiedniej grupy docelowej dla oferowanych dóbr czy usług (bądź też dostosowaniu produktu do potrzeb odbiorcy). Jednak na kształt współczesnej komunikacji marketingowej znaczący wpływ mają również środki przekazu, które są, według McLuhana, *w sensie funkcjonalnym i praktycznym*, również same w sobie przekazem (McLuchan 2004: 37). *Środek przekazu*, według tego autora, *sam jest przekazem, gdyż to właśnie środek kształtuje i kontrolu-*

je skalę, a także formę stosunków międzyludzkich i ludzkich działań (McLuhan 2004: 40). A w przypadku komunikacji marketingowej skalę+++++ i formę relacji między przedsiębiorcą a nabywcą. Nastawienie konsumentów do zastosowanych środków przekazu treści reklamowych może mieć wpływ nie tylko na odbiór samego przekazu, ale może wręcz decydować czy kontakt danej jednostki z przekazem nastąpi. Proces „przetworzenia” przez odbiorcę komunikatu reklamowego jest uwarunkowany tym, czy tenże odbiorca będzie miał szansę zetknąć się z tym komunikatem (Janiszewska, Kall 2012: 54). Toteż uwzględnienie nastawienia konsumentów *stricte* do środków komunikacji marketingowej przy planowaniu kampanii reklamowej wydaje się uzasadnione.

Naturalną konsekwencją wzrostu technicyzacji życia jest równoległy wzrost wykorzystywania środków komunikacji opartych o nowe technologie w sensie materialnym (takich jak urządzenia mobilne np. smartfony) i w sensie niematerialnym (takich jak rzeczywistość wirtualna) w marketingu. Dlatego jednym z celów przeprowadzonego badania było sprawdzenie nastawienia konsumentów do tego typu nowych rozwiązań technologicznych wykorzystywanych w komunikacji marketingowej. Drugim celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie różnic występujących w nastawieniu do nowych rozwiązań technologicznych pomiędzy konsumentami z podziałem na czynniki demograficzne takie jak: płeć, wiek czy bycie w związku. Uzasadnieniem drugiego celu jest założenie, że tzw. intuicyjne przypisanie jednostkom pewnych postaw ze względu na uwarunkowania demograficzne może nie być zgodne z rzeczywistością. W związku z tym założenia wstępne strategii marketingowej mogą okazać się błędne i automatycznie mogą wpłynąć na skuteczność końcową kampanii reklamowej.

Badanie przeprowadzono w celu zasygnalizowania, że nastawienie konsumenta wobec wykorzystywanych w kampanii środków przekazu jest warte uwagi. Reklamy (jako środek przekazu), wcześniej w telewizji i radiu a obecnie również w Internecie, są często traktowane jako coś niepożądanego przez odbiorców (Centrum Badania Opinii Społecznej 2011). Zatem forma-środek może wpływać negatywnie na nastawienie do treści przekazu, co w tym przypadku jest truizmem.

Jednak, przy wchodzących nowych środkach przekazu, nastawienie do nich różnych grup odbiorców może nie być takie oczywiste. Intuicyjne określanie co jest dobrym środkiem dla kogo, albo wręcz nie uwzględnianie preferencji odbiorców odnośnie środków komunikacji, może mieć wpływ na końcowy wynik działań marketingowych.

1. Metodyka przeprowadzonego badania

Do przeprowadzenia badania wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Badanie oparto na technice nieprobabilistycznego doboru próby zwanej „wyborem przypadkowym” lub „wyborem według wygody” (Szreder 2004: 48). Zgodnie z tą metodą badaniu zostali poddani przypadkowo napotkani respondenci. Jak wskazuje M. Szreder metoda ta może być stosowana w badaniach pilotażowych, do sformułowania hipotez badawczych albo do zebrania ogólnych opinii na dany temat, które, w razie potrzeby, będą weryfikowane w późniejszym, zasadniczym badaniu.¹ Badanie zostało oparte o kwestionariusz ankietowy i ma charakter eksploracyjny, czyli pozwala na wstępne poznanie zagadnienia.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w czwartym kwartale 2017 roku. W celu optymalizacji rezultatów badania zastosowano techniki mieszane, to znaczy, że część ankiet zwrotnych uzyskano drogą elektroniczną (371) a część w wyniku badania bezpośredniego (487). W sumie uzyskano 858 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Ankietę uzupełniły pytania metryczkowe umieszczone na końcu formularza. Na podstawie tych pytań można było podzielić respondentów ze względu na płeć, wiek i bycie w związku². Za pośrednictwem ankiety zbadano 593 kobiety i 265 mężczyzn. Wśród badanych 608 respondentów zadeklarowało, że są w związku, natomiast 250 zadeklarowało, że nie jest w związku. Najmłodszy badany miał 15 lat, a najstarszy 74 lata.

Podstawowym kryterium wyboru respondentów był wymóg dostępu badanych do Internetu. Zakres badania został ograniczony do Polaków od 15 roku życia, miejscem badania był, w badaniu pośrednim – Internet³ a w badaniu bezpośrednim – teren Trójmiasta. Jednostkami poddanymi badaniu były osoby zróżnicowane pod względem wieku i środowiska społecznego, do których uzyskano dostęp w tym czasie. Byli to, między innymi, studenci trójmiejskich uczelni (Uniwersytetu Gdańskiego, Politechniki Gdańskiej, Akademii Morskiej), nauczyciele czy przechodnie. Otrzymane wyniki badania zilustrowano za pomocą wykresów. Kolejno przeprowadzono analizę porów-

¹ M. Szreder zaznacza, że nie należy postrzegać decyzji wyboru pomiędzy losowymi a nielosowymi technikami pobierania próby w kategoriach wyboru między złymi a dobrymi technikami. M. Szreder rozważa dalej, że mechanizm losowego doboru próby nie jest do końca doskonały a w przypadku, gdy skład próby nie jest zostawiony niezależnemu od badacza mechanizmowi losowania może, w niektórych sytuacjach, prowadzić do prób bardziej reprezentatywnych niż mechanizm losowania. (Szreder 2004: 47-50)

² Podział na osoby w związku i osoby wolne uwzględnił również nieformalne związki.

³ Skorzystano z Systemu Zarządzania Pytaniem oferowanego na stronie internetowej <http://www.eBadania.pl>.

nawczą z podziałem respondentów ze względu na płeć, bycie w związku oraz wiek (mediana 29, podział - starsi/młodszy) wykorzystując w tym celu test proporcji.⁴ Procedurę testową przeprowadzono dla pytań o numerach: 1, 2, 4, 5, Badaniu nie poddano pytań o numerach: 3, 6.

2. Prezentacja wyników badania

Z odpowiedzi na pytanie 1 (Wykres 1) wynika, że więcej niż połowa badanych (w sumie 57 proc.) odczuwa dyskomfort związany z brakiem smartfona/telefonu komórkowego w zasięgu ręki (doświadczają oni uczucia pustki – 9 proc., niepokoju - 30 proc., starają się nie dopuszczać do takiej sytuacji - 18 proc.). Indywidualną odpowiedź wybrało 2 proc. respondentów. Część z nich czuje się dziwnie w takiej sytuacji, odczuwa dyskomfort, czegoś im brakuje, tak jak większości badanych. Dostrzegają nawet w swoich reakcjach cechy uzależnienia. Jednak są też osoby, które w takiej sytuacji czują wolność, ulgę, spokój. Część respondentów zaznaczyła, że zależy to od sytuacji (np. potrzebują telefonu do pracy, kontaktowania się z dziećmi, w podróży). Niemniej, dla więcej niż połowy badanych, brak dostępu do smartfona/telefonu komórkowego jest problemem.

⁴ Do weryfikacji hipotezy zerowej (H_0) wykorzystano test różnic dwóch proporcji. Test zastosowany w niniejszym badaniu jest testem istotności (test Z), gdyż kontroluje tylko błąd I rodzaju. Przy wykonywaniu testu skorzystano z gotowego narzędzia jakie oferuje program Gretl. Statystyka testowa, będącą zmienną standaryzowaną o rozkładzie asymptotycznie normalnym $N(0,1)$ ma postać:

$$z = \frac{p_1^* - p_2^*}{\sqrt{p(1-p) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

gdzie:

p_1 - % proporcja w 1 grupie

n_1 – liczebność 1 grupy

p_2 - % proporcja w 2 grupie

n_2 – liczebność 2 grupy

$p_1 > p_2$ (+)

$p_1 < p_2$ (-)

Wykres 1. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 1



Źródło: oprac. własne

W odpowiedziach na pytanie 1 (Tabela 1): *Co czujesz, gdy nie masz w zasięgu ręki swojego smartfona/telefonu komórkowego (lub jest on wyładowany)?* nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy respondentami przy żadnym z wybranych kryteriów podziału.

Tabela 1. Wyniki testu proporcji dla pytania 1: *Co czujesz, gdy nie masz w zasięgu ręki swojego smartfona/telefonu komórkowego (lub jest on wyładowany)?*

odpowiedź	płeć		wolny/w związku		wiek	
	z	p	z	p	z	p
jest mi to obojętne	-0,802	0,422	-0,067	0,946	-1,483	0,138
czuję pustkę	-0,232	0,817	0,102	0,919	0,714	0,475
czuję niepokój	0,871	0,384	0,124	0,902	0,042	0,966
nie dopuszczam do takiej sytuacji	0,181	0,856	0,035	0,972	0,387	0,699
inna odpowiedź...	-0,105	0,916	-0,127	0,899	0,019	0,985

Legenda:

p- prawdopodobieństwo

z - test Z dla dwóch wskaźników struktury

czcionka czarna, gdy $p \geq 0,1$: nie ma różnic między grupami

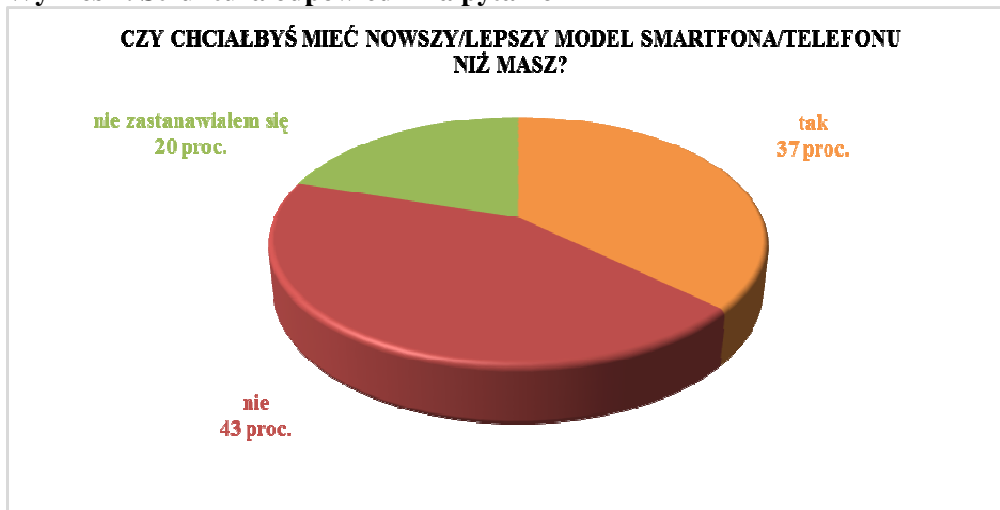
czcionka zielona, gdy $0,05 \leq p < 0,1$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,1

czcionka czerwona, gdy $p < 0,05$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,05

Źródło: oprac. własne

Z odpowiedzi na pytanie 2 (Wykres 2) wynika, że większy odsetek badanych uważa, iż posiadany smartfon/telefon spełnia ich oczekiwania (43 proc.) i konsekwentnie minimalnie mniejszy odsetek badanych chciałby mieć nowszy model smartfona/telefonu (37 proc.). Natomiast 20 proc. badanych nie zastanawiało się nad tym.

Wykres 2. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 2



Źródło: oprac. własne

Analiza istotności różnic struktury chęci posiadania lepszego telefonu (Tabela 2) wykazała, że istnieją istotne różnice przy podziale respondentów zarówno ze względu na płeć, jak i bycie w związku a także wiek. Większy odsetek kobiet chciałby mieć nowy telefon i konsekwentnie mniejszy odsetek mężczyzn chciałby posiadać nowy telefon. Występują również, jak wspomniano wyżej, istotne różnice w chęci posiadania telefonu w zależności od tego, czy dana osoba jest wolna czy w związku. Osoby wolne zdecydowanie częściej niż osoby zajęte wykazują chęć posiadania nowego telefonu i konsekwentnie osobom w związku zdecydowanie mniej zależy na nowym telefonie. Istotne różnice występują również w odpowiedziach na pytanie 2 pod względem wieku. Odsetek osób młodszych, które chciałyby mieć nowszy model smartfona był istotnie wyższy niż osób starszych i konsekwentnie osoby starsze w większości nie wykazywały chęci posiadania nowszego modelu. Istotną różnicę stwierdzono także w podziale na wiek przy odpowiedzi: nie mam zdania. Częściej to osoby młode były niezdecydowane odnośnie tego, czy zależy im na nowym modelu smartfona.

Tabela 2. Wyniki testu proporcji dla pytania 2: Czy chciałbyś mieć nowszy/lepszy model smartfona/telefonu niż masz?

odpowiedź	płeć		wolny/w związku		wiek	
	z	p	z	p	z	p
tak	1,694	0,090	3,522	0,000	3,201	0,001
nie	-1,932	0,053	-2,072	0,038	-2,343	0,019
nie zast. się	-0,047	0,962	-0,941	0,346	3,413	0,000

Legenda:

p- prawdopodobieństwo

z - test Z dla dwóch wskaźników struktury

czcionka czarna, gdy $p \geq 0,1$: nie ma różnic między grupami

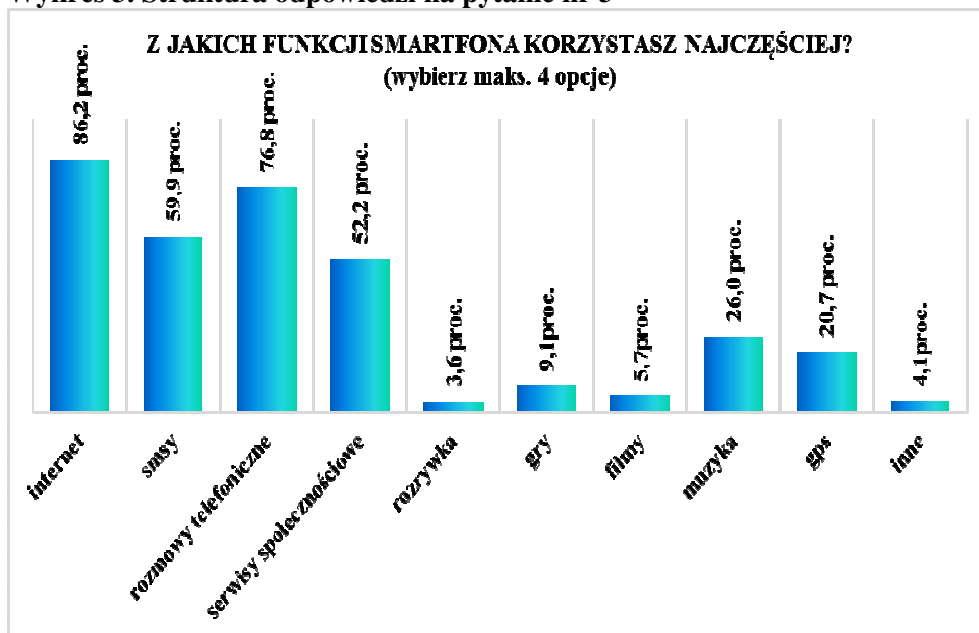
czcionka zielona, gdy $0,05 \leq p < 0,1$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,1

czcionka czerwona, gdy $p < 0,05$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,05

Źródło: oprac. własne

Na podstawie odpowiedzi na pytanie 3: *Z jakich funkcji smartfona korzystasz najczęściej?* (Wykres 3) stwierdzono, że najważniejszą funkcją smartfona jest możliwość dostępu do Internetu – wybrało ją 86,2 proc. respondentów i kolejno 76,8 proc. badanych wybrało rozmowy telefoniczne jako jedną z najważniejszych funkcji smartfona. Następna w kolejności jest funkcja wysyłania smsów (59,9 proc.) oraz korzystania z serwisów społecznościowych – (52,2 proc.). Kolejno słuchanie muzyki (20,0 proc.) oraz korzystanie z funkcji gps (20,7 proc.). Niewielu respondentów do najczęściej używanych funkcji zaliczyło granie (9,1 proc.) czy oglądanie filmów (5,7 proc.). Dodatkowe opcje zaznaczyło 4,1 proc. respondentów. Zwrócili oni uwagę, że korzystają w smartfonie również z różnego typu aplikacji do nauki (np. języka), czytania ebooków, sportowych, Uber (zamawianie transportu), z komunikatorów, z aparatu fotograficznego. Wśród dodatkowych funkcji respondenci wymienili także pocztę elektroniczną, kalendarz, zegarek i budzik, robienie notatek itp. Najmniej osób zaznaczyło ogólnie pojętą rozrywkę (3,6 proc.) jako jedną z najczęściej używanych funkcji smartfona.

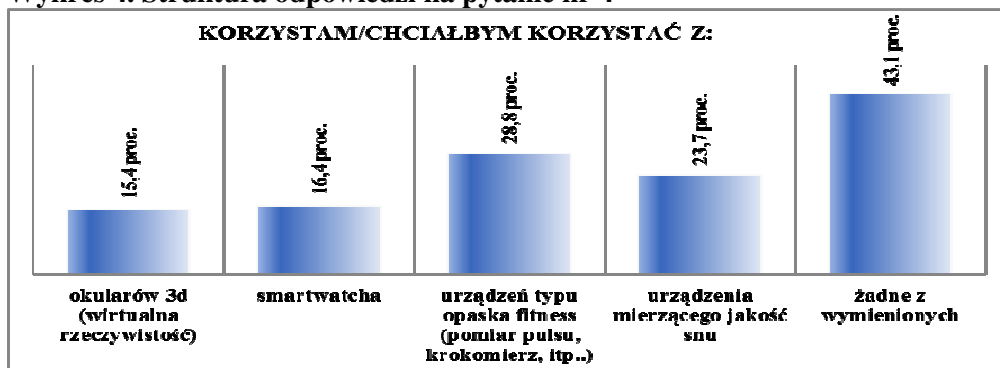
Wykres 3. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 3



Źródło: oprac. własne

Z odpowiedzi na pytanie 4 (Wykres 4), w którym wprost pytano o chęć używania określonych gadżetów umożliwiających korzystanie z nowych technologicznie możliwości, wynika, że 43,1 proc. badanych nie chce skorzystać z żadnego z wymienionych urządzeń i konsekwentnie 56,9 proc. respondentów korzysta/chciałoby korzystać przynajmniej z jednego z tych urządzeń. 15,4 proc. respondentów chciałoby korzystać z okularów 3d, 16,4 proc. ze smartwatcha, 28,8 proc. z urządzeń do fitness pomiarów i 23,7 proc. z urządzeń mierzących jakość snu. Wskazuje to, że ze strony badanych występuje zainteresowanie tymi urządzeniami. Prawdopodobnie rynek będzie się rozwijać czyniąc te urządzenia bardziej dostępnymi cenowo i o coraz lepszych parametrach, tak jak to jest obecnie w przypadku smartfonów.

Wykres 4. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 4



Źródło: oprac. własne

Na podstawie wyników testu proporcji dla pytania 4 (Tabela 3): *Korzystam/chciałbym korzystać z okularów 3d, smartwatcha, urządzeń typu opaska fitness, urządzenia mierzącego jakość snu* stwierdzono, że istotna różnica w chęci posiadania takiego urządzenia występuje pomiędzy starszymi a młodszymi uczestnikami badania. Zdecydowanie częściej osoby starsze chcą korzystać (bądź korzystają) z proponowanych urządzeń i konsekwentnie osoby młodsze częściej nie chcą korzystać (bądź nie korzystają) z proponowanych urządzeń.

Tabela 3. Wyniki testu proporcji dla pytania 4: *Korzystam/chciałbym korzystać z okularów 3d, smartwatcha, urządzeń typu opaska fitness., urządzenia mierzącego jakość snu (wybierz maks. 4 opcje).*

odpowiedź	płeć		wolny/w związku		wiek	
	z	p	z	p	z	p
korzystam/chciałbym korzystać	1,162	0,245	-0,375	0,707	-3,594	0,000
nie korzystam/nie chciałbym korzystać	-1,41	0,158	0,439	0,660	4,162	0,000

Legenda:

p- prawdopodobieństwo

z - test Z dla dwóch wskaźników struktury

czcionka czarna, gdy $p \geq 0,1$: nie ma różnic między grupami

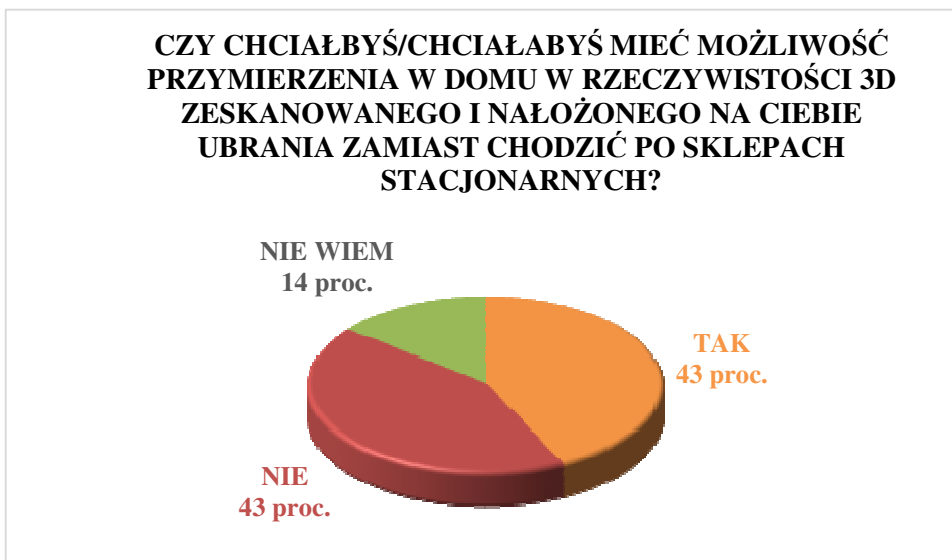
czcionka zielona, gdy $0,05 \leq p < 0,1$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,1

czcionka czerwona, gdy $p < 0,05$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,05

Źródło: oprac. własne

Na podstawie odpowiedzi na pytanie 5 dowiedziano się, że tyle samo osób zainteresowanych jest mierzeniem ubrania w domu w wersji 3d (43%) i tyle samo osób nie jest zainteresowanych taką możliwością a 14% badanych nie ma zdania.

Wykres 5. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 5



Źródło: oprac. własne

Na podstawie wyników testu proporcji dla pytania 5: *Czy chciałbyś mieć możliwość przymierzenia w domu w rzeczywistości 3d zeskanowanego i nałożonego na Ciebie ubrania zamiast chodzić po sklepach i przymierzalniach?* stwierdzono, że osoby młodsze zdecydowanie częściej niż osoby starsze chcą korzystać z opcji przymierzania w domu ubrania zeskanowanego w rzeczywistości 3d.

Tabela 4. Wyniki testu proporcji dla pytania 5: Czy chciałbyś mieć możliwość przymierzenia w domu w rzeczywistości 3d zeskanowanego i nałożonego na Ciebie ubrania zamiast chodzić po sklepach i przymierzalniach?

odpowiedź	płeć		wolny/w związku		wiek	
	z	p	z	p	z	p
tak	0,451	0,652	-0,797	0,425	2,605	0,009
nie	-0,789	0,430	0,743	0,457	-2,286	0,022
nie wiem	0,256	0,798	0,071	0,943	-0,286	0,775

Legenda:

p- prawdopodobieństwo

z - test Z dla dwóch wskaźników struktury

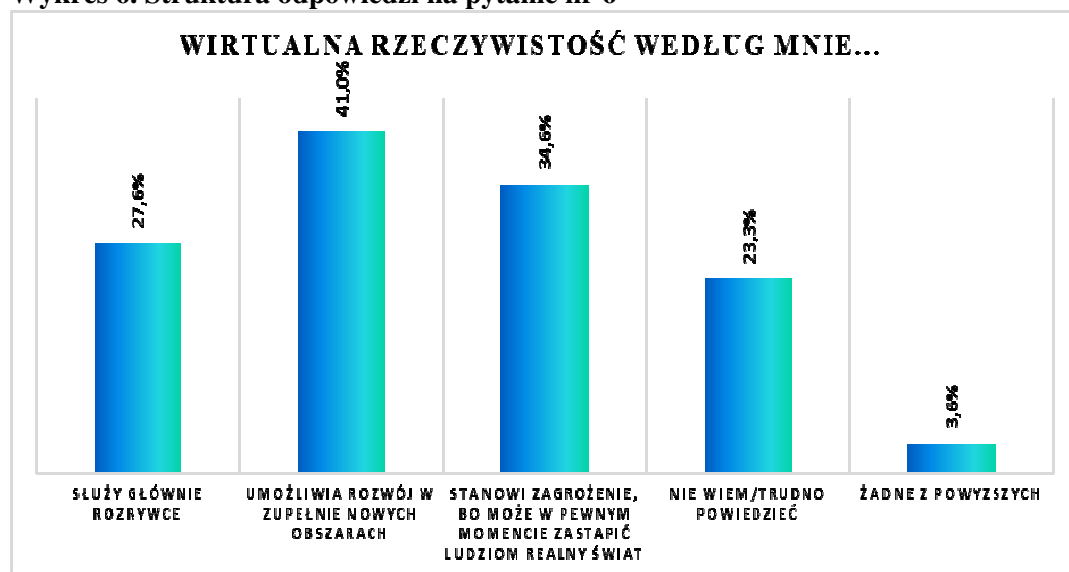
czcionka czarna, gdy $p \geq 0,1$: nie ma różnic między grupami

czcionka zielona, gdy $0,05 \leq p < 0,1$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,1

czcionka czerwona, gdy $p < 0,05$: są różnice między grupami dla poziomu istotności 0,05

Źródło: oprac. własne

Wykres 6. Struktura odpowiedzi na pytanie nr 6



Źródło: oprac. własne

Z odpowiedzi na pytanie 6 (Wykres 6), które miało wskazać w jaki sposób respondenci postrzegają wirtualną rzeczywistość, wynika, że aż 41 proc. z nich widzi w wirtualnej rzeczywistości szansę na rozwój w zupełnie nowych obszarach. Jednak stosunkowo dużo z badanych, bo aż 34,6 proc. widzi w niej zagrożenie w postaci zastąpienia ludziami realnego świata. Część re-

spondentów - 27,6 proc. dostrzega w tym zjawisku możliwość wzbogacenia rozrywki. Dla części respondentów pojęcie wirtualnej rzeczywistości może być jeszcze stosunkowo mało rozpoznane, dlatego zostawiono dla nich furtkę w postaci odpowiedzi: *nie wiem/ trudno powiedzieć*, którą wybrało 23,3 proc. respondentów.

Dyskusja wyników i podsumowanie

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania można wnioskować, że większość respondentów jest silnie związana ze swoim smartfonem, i to bez względu na płeć, wiek czy bycie w związku. Większość respondentów jest również zadowolona z posiadanego modelu, ale, co zaskakujące, więcej kobiet niż mężczyzn chciałoby mieć nowszy model. Bardziej przewidywalne mogą się wydawać wyniki świadczące o tym, że to osoby wolne oraz osoby młodsze częściej pragną nowego modelu smartfona. Wyniki badania wskazują również, że dominującą funkcją smartfona, dla większości respondentów, jest dostęp do Internetu (na drugie i trzecie miejsce przesuwać możliwość telefonowania i wysyłania wiadomości sms). W przypadku nowych technologii stosunkowo dużo respondentów jest zainteresowanych posiadaniem urządzeń typu opaska fitness, mniej badanych natomiast optuje za urządzeniami mierzącymi jakość snu, smartwatchami i okularami 3d. Niemniej najwięcej respondentów nie jest zainteresowana żadnym z wymienionych urządzeń. Zaskakujące w tym przypadku jest to, że to zdecydowanie częściej osoby starsze posiadają bądź też są zainteresowane posiadaniem jednego z tych urządzeń. W przypadku możliwości przymierzenia ubrań w rzeczywistości 3d wynik nie jest jednoznaczny. Tyle samo respondentów jest zainteresowanych taką możliwością co osób nie zainteresowanych tego typu funkcją. Uwzględniając jednak wiek badanych jest to opcja, którą zdecydowanie bardziej są zainteresowane osoby młodsze. W przypadku nastawienia respondentów do wirtualnej rzeczywistości można zauważyć, że najwięcej badanych widzi w niej potencjał do rozwoju w zupełnie nowych obszarach, ale też całkiem spory odsetek badanych widzi w niej zagrożenie.

Wyniki badania nie są jednoznaczne. Przy planowaniu kampanii na urządzenia mobilne (takie jak smartfon) do rozważenia pozostaje kwestia wykorzystania sytuacji, gdy większość respondentów jest bardzo przywiązana do swoich smartfonów oraz informacji, że te urządzenia służą głównie do korzystania z Internetu. Niemniej nie jest to zaskakująca wiedza. Ciekawą wskazówką uzyskaną na podstawie badania, i już nie taką oczywistą, jest wynik wskazujący, że to kobiety częściej pragną nowego smartfona niż mężczyźni. Może to wpłynąć na weryfikację składu demograficznego grupy do-

celowej, na którą nastawieni są marketingowcy zajmujący się strategią marketingową na rynku tego typu urządzeń, a w konsekwencji wpływając na przeorganizowanie kampanii reklamowej.

W przypadku użycia do celów promocyjnych pośrednictwa wirtualnej rzeczywistości powinno się brać pod uwagę fakt, że jest to narzędzie z ogromnym potencjałem. Jednak równocześnie dobrze być wyczulonym na wskazówkę, że, na ten moment, u wielu respondentów nie wzbudza ona jeszcze zaufania. Propozycją autorów jest, aby przed ewentualnym zastosowaniem tego środka przekazu rozważyć przeprowadzenie badania w celowanym segmencie odnośnie nastawienia do wirtualnej rzeczywistości, albowiem dystans odczuwany przez wielu potencjalnych odbiorców do tego środka przekazu może ograniczyć skuteczność kampanii. To samo dotyczy przekazu reklamowego z użyciem urządzeń typu okulary 3d czy *smarwatche*. Niemniej zaskakuje wynik, że to osoby starsze są bardziej zainteresowane tego typu urządzeniami. Jednym z wniosków jakie można w związku z tym wyciągnąć jest taki, że może warto wziąć pod uwagę ten rynek docelowy i pod niego zaplanować kampanię.

Przeprowadzone badanie, jak już wyżej wspomniano, ma charakter eksploracyjny. Jego wyniki jedynie sygnalizują, że warto być ostrożnym przy planowaniu kampanii reklamowej oraz, w niektórych sytuacjach, rozważyć przeprowadzenie badań odnośnie nastawienia konsumentów do określonych nowych technologii (zanim zainwestuje się w kampanię reklamową). Sprawdzenie nastawienia respondentów chociażby do wirtualnej rzeczywistości może zaskoczyć współczesnych marketerów, którzy często żyją w specyficznym środowisku, gdzie nowe technologie są chlebem powszednim. Równie zaskakujący może być, w niektórych przypadkach, wynik badania ukazujący nastawienie konsumentów do nowych technologii uwzględniający wiek czy płeć. Może on znacząco wpłynąć na założenia niektórych kampanii reklamowych. Jednakże, trzeba zaznaczyć, że uznanie pewnych zachowań respondentów w tym artykule za stereotypowe, bądź nie, ma charakter subiektywny i może być dyskusyjne. Jest to tylko przykład na to, że tworzenie założeń wstępnych przy użyciu intuicji lub obiegowych opinii może być błędne.

W przypadku kampanii opartych o spersonalizowany przekaz różnice pomiędzy respondentami ze względu na płeć czy wiek mogą być pomocne na etapie planowania kampanii i tworzenia algorytmów wstępnych służących do nawiązywania relacji z indywidualnymi konsumentami. Zanim nawiąże się bliższa relacja i nastąpi wzbogacenie systemu interakcji o indywidualne cechy i potrzeby odbiorcy to potrzebne mogą być ogólne wytyczne odnośnie sposo-

bu postępowania z danym segmentem. Wstępna „przymiarka” do tego jaki jest dany klient.

W sytuacji proponowania rozwiązań niestandardowych specjalista od marketingu może spotkać się z pewnym niezrozumieniem ze strony osób decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Wyniki przeprowadzonych badań mogą posłużyć w takim przypadku jako logiczna baza pod proponowane rozwiązania. Szczególnie, że najbliższa przyszłość może w zaskakujący sposób przekraczać obecne założenia. Nie wiadomo w jakim kierunku pójdzie rozwój środków komunikacji. Obecnie warto brać je pod uwagę. Jednak czy niedługo ich pośrednictwo zaniknie a przekaz będzie dostarczany za pomocą mikrochipów, dożylnych nanourządzeń nadawczo-odbiorczych czy też bezpośrednio do ludzkiego mózgu poprzez impulsy elektromagnetyczne, tego jeszcze nie wiadomo (Stępnowski, Staniszewski 2016: 168).

Bibliografia:

1. Balicki A., Makać W., 1997, *Metody wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
2. Janiszewska K., Kall J., 2012, *Strategia reklamowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
3. McLuhan M., 2004, *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
4. *Nudzą, drażnią, dezinformują – Polacy o reklamach. Komunikat z Badań*, luty 2011, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, wersja elektroniczna: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_016_11.PDF ; czas dostępu: 26.02.2019.
5. Rozmowa z Markiem Staniszewskim s. 161-177 [w:] Stępnowski R., 2016, *Komunikacja Marketingowa 2030. Technologiczna rewolucja i mentalna ewolucja*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin.
6. Szreder M., 2004, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. W pracy wykorzystano fragment badania własnego Lidii Skarżyńskiej, współautorki pracy, przeprowadzonego dla celów pracy doktorskiej w nowym kontekście badawczym.

Mobile technology as an instrument of modern marketing communication (in the light of a survey)**Summary**

When developing new programs of integrated marketing communication, marketing specialists face many challenges related to new technologies that increasingly affect consumer behavior. With the emergence of new technologies (including mobile technologies), consumers have rapidly changed their patterns of perception of messages created through marketing communication. The article draws attention to the need to verify, through research, consumers' attitudes to marketing communication media based on mobile technologies. The authors pointed out that the means of communication in marketing communication are in themselves a message and it is worth considering the verified attitude of consumers to planned marketing communication tools at the stage of constructing marketing campaigns, because guiding the intuition in this case may lead to erroneous assumptions which may adversely affect the course of the marketing campaign.

Keywords: marketing communication, means of marketing communication, new technologies in marketing, consumers

Jakub Szczepkowski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
jszczepkowski@doktorant.umk.pl

Strategie komunikacyjne w budowaniu wizerunku marki firmy na przykładzie Apator SA

Abstrakt

Komunikacja marketingowa odgrywa bardzo dużą rolę w procesie budowania wizerunku marki. Pozwala ona bowiem na zbudowanie trwałych relacji z klientami, kooperantami oraz otoczeniem. Prawidłowo zdefiniowane główne grupy interesariuszy, cele oraz formy komunikacji pozwalają organizacjom dotrzeć do nich ze skutecznym komunikatem. Strategia komunikacji powinna opisywać zarówno działania wewnętrzne jak i zewnętrzne. Celem artykułu jest przedstawienie wachlarza narzędzi wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz analiza przypadku na podstawie firmy Apator SA.

Słowa kluczowe: komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna, marka, strategia komunikacji

Wstęp

Celem działalności każdego przedsiębiorstwa powinna być próba dążenia do osiągnięcia jak najwyższej wartości rynkowej będącej sumą aktywów materialnych i niematerialnych. W czasach dużej ilości konkurencji oraz dynamicznego rozwoju technologii pozwalającej na naśladowanie produktów nawet zaawansowanych technicznie coraz większą rolę odrywają działania marketingowe, które pozwalają wyróżnić daną markę spośród wielu innych dostępnych na rynku. Działalność marketingowa przedsiębiorstwa jest jednym z obszarów kreujących niematerialne aktywa firmy (O. Witczak, 2013: 82). Dobrze skrojona i dopasowana strategia komunikacyjna, zarówno ta wewnętrzna jak i zewnętrzna, pozwala przynieść organizacji korzyści w postaci zysków oraz pozytywnego odbioru wizerunku marki wśród klientów i pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki komunikacji marketingowej wewnętrznej i zewnętrznej z opisem narzędzi możliwych do wykorzystania w budowaniu pozytywnego wizerunku marki. Ujęte w artykule studium przypadku firmy Apator SA jest dopełnieniem części

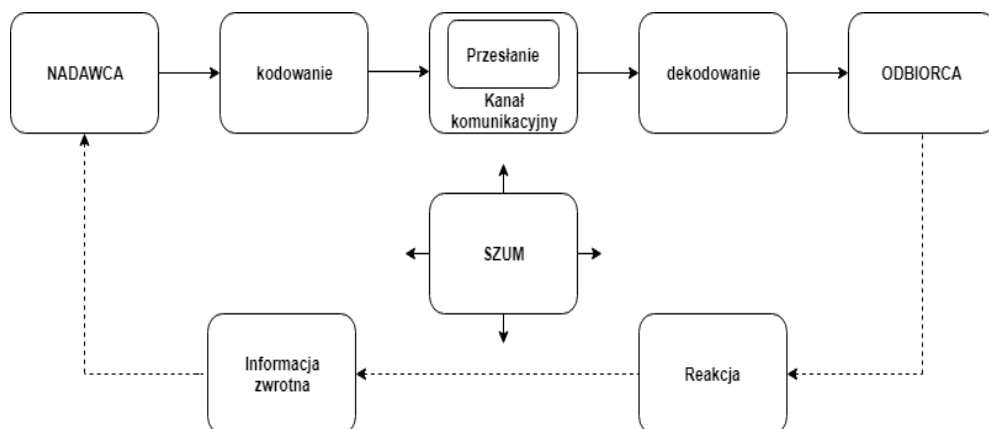
teoretycznej o część praktyczną prezentując instrumenty strategii komunikacji marketingowej wykorzystywane przez spółkę. Badania zostały przeprowadzone na podstawie obserwacji dokonanych przez autora, który jest pracownikiem firmy Apator SA od 2014 roku.

1. Komunikacja marketingowa w budowaniu wizerunku marki

Najbardziej powszechna definicja marki przypisywana jest American Marketing Association i brzmi ona następująco *nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona w celu rozpoznania towarów lub usług sprzedawcy albo grupy sprzedawców i odróżnieniu ich od towarów i usług konkurentów* (P. Kotler, K.L.Keller, 2018a: 263). Prawidłowo zaprojektowana marka pozwala wyróżnić się na tle konkurencji zyskując przy tym zaufanie klientów, co w konsekwencji może przyczynić się do szybszych i trafniejszych procesów decyzyjnych dokonywanych przez konsumentów. Budowanie silnej marki opiera się więc na kreowaniu wiarygodności i zdobywaniu lojalności w oczach klientów, którzy chcą wracać po produkty i usługi konkretnej firmy nawet przy wzroście ceny. Jak twierdzi E. Bombiak wizerunek marki jest ważnym narzędziem oddziaływania rynkowego i jest traktowany jako atrybut końcowy, będący efektem świadomych lub nieświadomych działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa (E. Bombiak, 2015, s. 93).

Komunikacja marketingowa to przedsięwzięcia podejmowane przez przedsiębiorstwa mające na celu promowanie i informowanie potencjalnych klientów o produktach lub usługach danej organizacji. Warto zaznaczyć, że ambasadorami przekazywanych informacji są również pracownicy danej firmy, dlatego tak ważne jest, aby oni również byli rzetelnie poinformowani i czuli się związani ze swoim pracodawcą, nie tylko w godzinach pracy, ale także poza nimi. Komunikację marketingową podzielić można ze względu na różne kryteria. Literatura przedmiotu wyróżnia dwa modele procesu komunikacji: makromodel i mikromodel. Makromodel zakłada, że komunikacja to proces wymiany informacji za pośrednictwem kanału komunikacji pomiędzy sprzedawcą a klientem, który wyraża swoje zadowolenie lub jego brak dzięki przekazanej informacji zwrotnej (feedback). Komunikat nadawcy jest kodowany i przesyłany do odbiorcy, który go rozkodowuje, a sam proces może być zakłócany przez szum co zostało przedstawione na rysunku numer 1. Skutecznie przeprowadzony proces komunikacji to taki w którym odbiorca rozumie intencję nadawcy.

Rysunek 1. Makromodel procesu komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler, K.L.Keller, 2018b: 514

Mikromodel komunikacji marketingowej opiera się na określonych reakcjach konsumentów na komunikację zakładając, że odbiorca przechodzi przez trzy różne fazy: kognitywną (poznawczą), afektywną (emocjonalną) oraz behawioralną (działania) (P. Kotler, K.L.Keller, 2018c: 515). Komunikację marketingową można również podzielić ze względu na jest stopień sformalizowania: komunikacja formalna i nieformalna. W skład komunikacji formalnej wchodzi wszystkie zaplanowane wcześniej działania marketingowe mające na celu przede wszystkim promowanie rozwiązań marki. Komunikacja nieformalna z kolei odbywa się w sposób ciągły i niezaplanowany (A. Bajdak, 2013: 45), dlatego też specjaliści od spraw marketingu i komunikacji powinni pamiętać, że komunikatem wysyłanym do otoczenia bliskiego i dalszego może być wszystko co robi przedsiębiorstwo. Strategie komunikacji marketingowej można również podzielić ze względu na pochodzenie odbiorców informacji: wewnętrzna oraz zewnętrzna. Odbiorcami komunikacji wewnętrznej są pracownicy firmy, natomiast odbiorcami komunikacji zewnętrznej są osoby spoza organizacji.

2. Komunikacja wewnętrzna firmy

Komunikacja wewnętrzna odgrywa ogromną rolę w kreowaniu wizerunku organizacji w oczach pracowników przedsiębiorstwa, a także za ich sprawą w oczach kooperantów, dostawców, klientów, konkurentów czy dalszego otoczenia firmy. Prawidłowo przeprowadzone działania komunikacji wewnętrznej pozwalają na lepsze zrozumienie zadań stojących przed załogą

firmy, przekładając się na zwiększenie wydajności i jakości pracy (J. Bolek, 2012a: 139). Dodatkowo pracownicy mogą bardziej zintegrować się z celami organizacji. Jak twierdzi J. Bolek każdy pracownik odpowiada za wizerunek organizacji na zewnątrz, głównie poprzez to, jak się wypowiada o niej i jej działalności, zatem każda osoba związana z organizacją jest jej rzecznikiem (J. Bolek, 2012b: 138). Dlatego dobrą praktyką jest informowanie o ważnych wydarzeniach z życia firmy pracowników zanim informacja pojawi się w komunikatach zewnętrznych, co pozwala na zbudowanie więzi pomiędzy zatrudnionymi a władzami firmy. Łatwy i szybki dostęp do sieci Internet pozwala na wykorzystanie nowych technologii w procesie komunikowania się wewnątrz firmy, jednak jak wynika z badania State of the Sector 2017 przeprowadzonego przez brytyjską agencję Gatehouse¹ respondenci jako najsukcesowniejszą formę komunikacji wewnętrznej wskazali komunikację bezpośrednią (face-to-face). W ramach komunikacji bezpośredniej wewnątrz organizacji można wyróżnić następujące inicjatywy:

- Spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa. Celem takich spotkań jest przedstawienie strategii, misji i wizji firmy. Często są one związane z prezentacją wyników finansowych kwartalnych, półrocznych lub rocznych w zależności od wielkości firmy. Zebrania takie pozwalają pracownikom firmy poczuć się docenionymi z racji faktu, że o ważnych dla przedsiębiorstwa decyzjach są informowani przez najwyższy szczebel zarządzania.
- Spotkania zarządu z kierownikami średniego i wyższego szczebla. Podczas tych spotkań przedstawiana jest kondycja firmy oraz omawiane są aktualne wyzwania stojące przed organizacją. Spotkania te odbywają się częściej aniżeli spotkania zarządu ze wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa.
- Spotkania pracowników ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi. Informacje uzyskane od swoich bezpośrednich przełożonych mają bardzo duże znaczenie dla pracowników, a także pozwalają kreować silne relacje pomiędzy nimi. Komunikaty przekazywane przez bezpośrednich kierowników często pochodzą z ich spotkań z zarządem.
- Spotkania zespołów. Celem takich spotkań jest omówienie prac nad realizowanymi projektami, ale sprzyjają one także integracji zespołu. Spotkania takie mogą odbywać się nawet codziennie np. daily scrum.
- Ocena pracownicza. Proces oceny może odbywać się na kilka sposobów. Jeden z nich zakłada dokonanie samooceny przez pracownika,

¹ <http://beedifferent.pl/> z dnia 16.02.2019

następnie zweryfikowanie tej oceny przez przełożonego. Ostatnim krokiem jest rozmowa podsumowująca ocenę. Efektem przeprowadzonych rozmów są ewentualne podwyżki lub awanse.

- Spotkania integracyjne. Wyjazdy integracyjne organizowane dla wszystkich pracowników firmy pozwalają na zacieśnienie więzi między nimi oraz lepsze poznanie się od strony, której pracownicy nie ujawniają w pracy codziennej. Są też świetną formą podziękowania za trud włożony przez załogę w pracę na rzecz wyników finansowych firmy.

Jak wynika z raportu agencji Gatehouse rozwój zdigitalizowanych form komunikacji wewnętrznej wyparł informacje drukowane na dalszy plan, czego wynikiem jest niskie zainteresowanie tym kanałem oraz niska skuteczność odbioru komunikatów. Mimo wszystko druk jest nadal stosowany, przeważnie jako metoda dotarcia z informacją do pracowników nie posiadających dostępu do komputera. Wśród narzędzi drukowanych służących do komunikacji wewnętrznej można wyróżnić:

- Gazeta pracownicza. Zazwyczaj redagowana przez pracowników działu marketingu w której można znaleźć bieżące informacje z życia firmy, wyniki finansowe, przedstawienie pasji i hobby pracowników czy relacje z wydarzeń, w których organizacja brała udział. Gazetka pozwala na integrację załogi oraz identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem. Wolumen nakładu powinien być określony na takim poziomie, aby każdy pracownik mógł posiadać swój własny egzemplarz i mieć dostęp do tych informacji o dowolnej porze dnia. Częstotliwość wydawania zależy od ilości zgromadzonego materiału a także przeznaczonych środków finansowych. W niektórych firmach gazety takie są również kierowane do kooperantów czy klientów. W takich przypadkach treści zawarte w periodyku muszą być dopasowane do docelowej grupy odbiorców.
- Plakaty informujące o ważnych wydarzeniach z życia firmy, programach realizowanych przez dział HR itp. Są one rozmieszczone w ogólnodostępnych miejscach i stanowią wsparcie dla tablicy ogłoszeń. Przekazy graficzne wpływają na wzrost zaangażowania u odbiorcy, a w dodatku szacuje się, że 65% społeczeństwa to wzrokowcy.
- Tablice ogłoszeniowe usytuowane w ogólnodostępnych miejscach np. przy drzwiach wejściowych, na stołówce czy w okolicach pomieszczenia socjalnego. Obecnie są one często zastępowane przez telewizory na których zmieniają się slajdy z informacjami oraz plakatami.

Rozwój nowych technologii pozwala na wykorzystanie cyfrowych form komunikacji obniżając przy tym nakłady finansowe oraz znacznie przyspieszając i ułatwiając proces wymiany informacji. Wśród elektronicznych kanałów komunikacji wewnętrznej należy uwzględnić następujące narzędzia:

- E-maile. W firmach, w których wszyscy pracownicy mają dostęp do komputerów i sieci Internet, dobrym rozwiązaniem są e-maile wysyłane przez kierownictwo do całej załogi. Natychmiast wysłana wiadomość pozwala również na odpowiedź zwrotną, co jest kwintesencją procesu komunikacji.
- Newslettery. Mogą one skutecznie zastąpić drukowane gazety pracownicze czy plakaty. Komunikat wysłany do pracowników drogą mailową zapewnia szybki dostęp do informacji, a w przypadku chęci odnalezienia interesującego fragmentu jest to zdecydowanie łatwiejsze w porównaniu do wersji tradycyjnej. Pojawienie się nowego newslettera firmowego na skrzynce mailowej zwykle wzbudza u pracowników duże zainteresowanie.
- Intranet. Elektroniczny portal będący kompendium wiedzy dla wszystkich pracowników. W cyfrowym świecie może zastąpić tablicę ogłoszeń. Pracownicy mogą znaleźć tam wnioski urlopowe, rozliczenia delegacji, dane kontaktowe innych osób zatrudnionych, wiadomości firmowe czy wewnętrzne oferty pracy. W przedsiębiorstwach gdzie nie wszyscy zatrudnieni mają dostęp do komputera bardzo często stawia się tak zwane e-kioski z możliwością zalogowania do portalu Intranet. Wybór portalu typu Intranet zależy od charakterystyki działalności firmy oraz jej wielkości i potrzeb.
- Profile na mediach społecznościowych. Wykorzystanie mediów społecznościowych typu LinkedIn czy Facebook służy zarówno do komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej. Bardzo często media społecznościowe są miejscem styku kilku różnych obszarów spółki np. relacja z targów napisana przez dział marketingu, komunikat prasowy publikowany dla inwestorów przygotowany przez dział zarządzania relacjami inwestorskimi czy oferta pracy opublikowana przez dział HR. Warto przy tym pamiętać, że wszystkie komunikaty bez względu na obszar pochodzenia powinny być spójne pozwalając przy tym budować pozytywny wizerunek marki. Bardzo dobrze widziana jest aktywność pracowników w mediach społecznościowych pod postami swojej organizacji, pozwalając na nawiązanie interakcji pomiędzy firmą a załogą.

- Blogi firmowe. Są one skierowane do pracowników organizacji i śmiało mogą zastąpić drukowaną gazetkę pracowniczą. Informacje tutaj mogą pojawiać się sukcesywnie, a nie jak w przypadku gazetki wydawanej w tradycyjny sposób po zebraniu odpowiedniej ilości materiału. Jest to zdecydowanie prostsze i bardziej ekonomiczne rozwiązanie komunikacji z pracownikami niż gazetka drukowana. Bardzo często autorami wpisów są pracownicy spoza działu marketingu.

Ostatnim narzędziem wykorzystywanym w komunikacji wewnętrznej może być radiowęzeł, z którego pracownicy mogą usłyszeć najważniejsze komunikaty. Rozwiązanie to jest często stosowane w firmach produkcyjnych, w których trudno dotrzeć z informacją do każdego pracownika. Komunikaty radiowe są zazwyczaj transmitowane w czasie przerwy, aby nie odciągać uwagi załogi od wykonywanych zadań. Te rozwiązanie wymaga od przedsiębiorstwa posiadania studia nagraniowego.

3. Komunikacja zewnętrzna firmy

Komunikacja zewnętrzna to proces wymiany informacji pomiędzy pracownikami firmy a jej otoczeniem. Odbiorcami komunikacji zewnętrznej firmy są przede wszystkim potencjalni konsumenci. W przypadku rynku B2B (*Business-to-Business*) są to inne podmioty gospodarcze, a w przypadku B2C (*Business-to-Consumer*) są to klienci indywidualni. W zależności od rynku na jakim działa dana marka, kanały komunikacyjne jak i ich treść znacząco się różnią. Odbiorcami komunikacji zewnętrznej są również kooperanci oraz podmioty mające wpływ na działalność przedsiębiorstwa. W przypadku komunikacji zewnętrznej podobnie jak w komunikacji wewnętrznej najbardziej skuteczna jest forma bezpośrednia. W komunikacji zewnętrznej za ten kanał komunikacji odpowiadają przedstawiciele handlowi, menedżerowie produktu, pracownicy działu obsługi klienta. Pracownicy tych działów mają bezpośredni kontakt z klientem, a poprzez swoją postawę, doświadczenie i wiedzę budują wartość dodaną zarówno dla siebie jak i dla wizerunku marki firmy. Strategiczni klienci często są zapraszani do współtworzenia innowacyjnych produktów co przekłada się w przyszłości na ich zaangażowanie w rozwój i sprzedaż danego wyrobu. Takie podejście bardzo często jest obserwowane w firmach technicznych stawiających na odkrywczność i wynalazczość.

Kolejnym przykładem komunikacji zewnętrznej firmy jest udział w targach branżowych. Dobrze opracowana koncepcja stoiska, prawidłowo wyeksponowane produkty, ciekawie i wyczerpująco przygotowane materiały produktowe oraz profesjonalna obsługa pozwalają przyciągnąć uwagę nowych klientów. Targi cieszą się dużym zainteresowaniem i coraz częściej

przyjmują one charakter międzynarodowy, pozwalając na zdobycie kontaktów spoza granic kraju działalności przedsiębiorstwa. Są one doskonałym sposobem do spotkania się z klientem twarzą w twarz oraz poznania ich opinii i reakcji na temat produktów bądź usług firmy (A. Dziadkiewicz-Ilkowska, 2010: 9)

Nowoczesne metody komunikacji wewnętrznej opierają się również na wykorzystaniu dostępu do sieci Internet. Najbardziej popularne narzędzia to:

- Strona www. Jest ona zarazem wizytówką firmy oraz pozwala na przedstawienie jej asortymentu, a poza tym jest również doskonałym narzędziem promocji. Strona internetowa jest jednym z najprostszych, najtańszych i najbardziej efektywnych narzędzi wykorzystywanych do zarządzania wizerunkiem w sieci (E. Ciepaj, B. Miłaszewicz, M. Wengel, 2015: 608)
- Blog firmowy. Wiele firm będących ekspertami w swojej dziedzinie prowadzi tematyczne blogi firmowe prezentując rozwiązania pewnych problemów z wykorzystaniem swoich produktów.
- Profile w mediach społecznościowych. Odbiorcami komunikatów w mediach społecznościowych poza klientami wewnętrznymi, opisanymi w poprzednim rozdziale, są również potencjalni klienci, kooperatorzy i osoby zainteresowane daną marką. Komunikaty pojawiające się w mediach społecznościowych powinny być umieszczane na bieżąco i w miarę podobnych odstępach czasowych. Bardzo ważne jest nawiązywanie interakcji z odbiorcami marki w mediach społecznościowych.

Obecność przedstawicieli firmy w różnych instytucjach naukowych, stowarzyszeniach tematycznych czy organach ministerialnych z głosem opiniująco-doradczym jest dużą wartością dodaną zarówno dla pracowników zaangażowanych w te prace jak i dla przedsiębiorstwa. Potencjalni klienci wolą zaufać ekspertowi z danej dziedziny aniżeli organizacji nie angażującej się w rozwój danego segmentu gospodarki.

Komunikacja zewnętrzna to również kontakt z mediami (tradycyjnymi – radio, telewizja, prasa) lokalnymi jak i branżowymi. W zależności od odbiorcy komunikatu nadawcami takich informacji mogą być rzecznik prasowy (relacje inwestorskie, oficjalne komunikaty), dział marketingu (promocja produktów, wsparcie sprzedaży) oraz dział HR (rozwój pracowników, rekrutacja).

Komunikacja z otoczeniem to również działania odpowiedzialne społecznie podejmowane przez firmę, znane jako CSR (*Corporate Social Responsibility*), do których można zaliczyć takie formy jak:

- Wsparcie kultury i sztuki
- Promowanie sportu
- Wspieranie edukacji
- Działalność charytatywna
- Współpraca z organizacjami
- Edukacja i rozwój pracowników
- Stworzenie bezpiecznego miejsca pracy
- Dbanie o środowisko i BHP

Działania z zakresu CSR dotyczą również komunikacji wewnętrznej.

4. Strategie komunikacyjne w budowaniu wizerunku marki na podstawie APATOR SA – studium przypadku

Apator SA to grupa kapitałowa założona w 1949 roku oraz notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych, której główna siedziba znajduje się w Toruniu. Grupa Apator jest producentem i dystrybutorem urządzeń i systemów pomiarowych, a także dostawcą rozwiązań do automatyzacji pracy sieci elektroenergetycznej. Grupa Apator posiada trzy wyspecjalizowane segmenty biznesowe (energia elektryczna, woda i ciepło oraz gaz). W skład Grupy Apator wchodzi 16 podmiotów, rozlokowanych w Polsce i poza jej granicami. Nowa strategia Grupy Apator na lata 2019-2023 zakłada, że firma będzie jeszcze bliżej rynku i klientów, pełniąc rolę doradcy technologicznego aby dzięki wykorzystaniu wiedzy i kompetencji móc wspólnie z klientem opracowywać innowacyjne rozwiązania skrojone na miarę ich potrzeb. Apator SA działa na rynku B2B w sektorze urządzeń elektrycznych.²

Działy: marketingu, HR oraz relacji inwestorskich w ramach którego funkcjonuje rzecznik prasowy to główni nadawcy komunikatów w Apator SA, którzy działają zarówno w ramach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Wszystkie te komunikaty są komplementarne, co zwiększa ich jakość oraz wzbudza większe zainteresowanie odbiorców. W ramach komunikacji wewnętrznej Apator SA stosuje następujące narzędzia:

- Tablice informacyjne. W Apator SA tablice informacyjne znajdują się przy wejściu na produkcję oraz na stołówce i są one głównie skierowane do pracowników produkcji.
- Gazetka pracownicza – Flesz Apatora. Początkowo gazeta była wydawana w tradycyjnej formie, ale po audycie przeprowadzonym przez dział HR została przeniesiona do sieci Internet. Obecnie jest wydawana w postaci bloga firmowego do którego

² www.apator.com z dnia 16.02.2019

dostęp mają tylko pracownicy spółki po uprzednim zalogowaniu się. Publikowane artykuły cieszą się dużym zainteresowaniem załogi, o czym świadczy duża liczba odwiedzin bloga.

- Plakaty informacyjne. Plakaty są rozwieszane w wielu miejscach w firmie w specjalnych antyramach. Oprócz tego informacje pojawiają się też na telewizorach rozlokowanych w różnych, ogólnodostępnych miejscach w firmie. Wizualny sposób przedstawienia komunikatu na plakacie przyciąga uwagę pracowników dostarczając im najważniejszych informacji o wydarzeniach sportowych, programach HR lub konkursach pracowniczych organizowanych przez przedsiębiorstwo.
- Intranet. W Apator SA używany jest dedykowany system do zarządzania procesami HR w firmie HRsys. Znajdują się tam zarówno procesy HR, narzędzia do komunikacji, wnioski z działu kadr, kartoteka płacowa oraz kompendium wiedzy firmy. Pracownicy spółki mogą się również poprzez niego komunikować między sobą, budując przy tym samym silne relacje.
- Spotkania pracowników z zarządem. Odbywają się one dwa razy do roku. Ze względu na dużą liczbę pracowników są one podzielone na mniejsze grupy. Informacje przekazywane przez zarząd dotyczą omówienia bieżącej sytuacji, realizowanych projektów, planów na najbliższe miesiące oraz bieżących tematów organizacyjnych. Często są one powiązane z przedstawieniem wyników finansowych Grupy.
- Spotkanie kadry kierowniczej z zarządem. Spotkanie takie odbywają się raz na miesiąc i są na nich dyskutowane aktualne wyzwania przed jakimi stoi spółka.
- Newslettery. Są one wysyłane do wszystkich pracowników Grupy, którzy posiadają konta pocztowe w domenie apator.com i dotyczą one przeglądu wydarzeń w Grupie Apator. Są źródłem wiedzy na tematy ważne dla pracowników, a informacje tam zawarte są przekazywane w sposób zrozumiały i komplementarny.
- E-maile. Ta forma wymiany informacji służy do codziennej komunikacji pomiędzy wszystkimi pracownikami firmy a także z kooperantami oraz klientami.
- Spotkania integracyjne. Sukces Apator SA opiera się na ludziach, którzy są odpowiednio zmotywowani do pracy. Pra-

cownicy spółki stanowią zespół, który potrafi poradzić sobie z wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwami XXI wieku. Spotkania integracyjne wszystkich pracowników odbywają się raz do roku, ale w mniejszych zespołach odpowiednio częściej.

- Radiowęzeł. Na hali produkcyjnej i w biurach są rozlokowane głośniki, z których w czasie przerwy śniadaniowej, można usłyszeć informacje o inicjatywach dotyczących pracowników a także dobrą muzykę. Komunikaty przekazywane drogą radiową dotyczą zwykle spraw pracowniczych.

W ramach komunikacji zewnętrznej firma stosuje następujące narzędzia:

- Aktywni przedstawiciele handlowi wspierani przez menadżerów produktu. Swoją wiedzą, doświadczeniem oraz zaangażowaniem budują pozytywny wizerunek firmy w oczach klientów. Są dla nich partnerami przy rozmowach dotyczących koncepcji nowych rozwiązań z branży aparatury łączeniowej lub pomiarowej, pełniąc w nich rolę eksperta.
- Strona www. Zawiera ona takie informacje jak ofertę wszystkich podmiotów wchodzących w skład Grupy Aparator, informacje o Grupie oraz komunikaty dla inwestorów. Jest ona dostępna w 4 wersjach językowych (polski, niemiecki, angielski i rosyjski) ze względu na międzynarodowy charakter klientów spółki. Na stronie internetowej pojawiają się również aktualności z życia Grupy.
- Udział w targach. Grupa Aparator w roku 2019 zamierza wziąć udział w 23 targach organizowanych zarówno w kraju jak i poza jego granicami. Ciekawie opracowane stoiska targowe, dobrze wyeksponowane produkty oraz merytorycznie przygotowane katalogi produktowe przyciągają uwagę klientów, czego owocem są nawiązane nowe kontakty biznesowe oraz liczne nagrody targowe.
- Katalogi produktowe. Wszystkie materiały produktowe są przygotowane przez menadżerów produktu ze wsparciem działu marketingu. Charakteryzują się one jednolitą szatą graficzną z kolorem wyróżniającym dany segment jednostki biznesowej. Są one wydawane w postaci drukowanej oraz na płytach CD lub nośnikach pamięci w kilku wersjach językowych.

Aktualne katalogi można również pobrać ze strony internetowej.

- Konferencje i seminaria. Jedną ze spółek Grupy Apator jest organizatorem konferencji *Technologie w Energetyce*, cieszącej się dużym zainteresowaniem wśród przedstawicieli branży. Poza tym przedstawiciele firmy biorą czynny udział w wielu krajowych i zagranicznych konferencjach branżowych.
- Udział ekspertów i specjalistów z firmy w organizacjach naukowych, stowarzyszeniach. Wielu pracowników firmy jest zrzeszonych w Stowarzyszeniu Elektryków Polskich piastując w tej organizacji stanowiska funkcyjne, a w samym Apator SA działa Koło Zakładowe SEP. Apator SA ma również swoich przedstawicieli w Krajowej Izbie Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji, Regionalnej Agencji Poszanowania Energii w Toruniu, Prime Alliance, Konsorcjum Smart Power Grids Polska oraz w Polskim Komitecie Normalizacyjnym. Współpraca z tymi instytucjami pozwala na dialog pomiędzy zrzeszonymi firmami oraz jest źródłem inspiracji do realizacji wspólnych projektów i inicjatyw. Apator SA należy również do organizacji biznesowych takich jak Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu oraz Business Centre Club.
- Współpraca z Uczelniami Wyższymi. Grupa Apator dba o rozwój młodych i zdolnych studentów, dlatego ma podpisaną umowę o współpracy z Politechniką Łódzką. Współpraca obejmuje wspólne kształcenie studentów, przygotowanie ich do zmieniającego się rynku pracy oraz pozwoli na wzajemną wymianę wiedzy, realizację doktoratów wdrożeniowych oraz innowacyjnych projektów badawczo-rozwojowych.
- Czasopisma branżowe. Merytoryczne artykuły pracowników Apator SA regularnie pojawiają się w branżowej prasie (*Wiadomości Elektrotechniczne*, *SmartGrid Polska*) co jest pozytywnie odbierane przez klientów. Pozwala to przedstawić markę Apator SA jak lidera i eksperta w swojej dziedzinie.

Apator SA to firma odpowiedzialna społecznie czego dowodem jest publikowany rokrocznie raport CSR spółki. W raporcie tym można znaleźć informacje dotyczące komunikacji marketingowej – określenie grupy interesariuszy, celu i formy komunikacji oraz podstawy identyfikacji. Kluczowe grupy interesariuszy zidentyfikowane przez spółkę to:

- Inwestorzy, analitycy giełdowi, dziennikarze mediów biznesowych

- Klienci
- Pracownicy
- Dostawcy
- Regulatorzy, organizacje budżetowe, instytucje finansowe
- Media
- Lokalne władze (samorząd, powiat, gmina)
- Instytucje społeczne, organizacje non-profit, otoczenie społeczne
- Środowisko naukowe, ośrodki edukacji publicznej, instytucje badawcze
- Stypendiści, uzdolniona młodzież, ich rodziny i nauczyciele

Jasno określone cele oraz formy komunikacji z tymi grupami interesariuszy pozwalają spółce Apator SA budować wizerunek silnej marki. Komunikaty adresowane do każdej z tych grup interesariuszy są dopasowane do ich potrzeb. W ramach działań CSR firma podejmuje szereg inicjatyw takich jak:

- wspieranie zdolnej młodzieży (Program Pasjopolis, Pasjopolis Master),
- działalność charytatywna (Stowarzyszenie Hospicjum „Światło”, Dom Pomocy Społecznej w Wielkiej Nieszawce, Caritas Diecezji Toruńskiej i wiele innych)
- wspieranie kultury i sztuki (Międzynarodowy Festiwal Skrzypiec, ToffiFest, Międzynarodowe Biennale Grafiki Dzieci i Młodzieży i wiele innych)
- promowanie sportu (Akademia Stermiercza, Klub Sportowy Katarzynki, męska drużyna koszykówki Twarde Pierniki i wielu młodych zdolnych sportowców)
- wspieranie edukacji (partner UMK, Festiwal Nauki i Sztuki, Olimpiada Wiedzy Elektrycznej i Elektronicznej Euroelektra i wiele innych)

Apator SA przeprowadza również badania satysfakcji klientów korzystając z pomocy wyspecjalizowanych pracowni badawczych w celu wypracowania narzędzi dla cyklicznych badań dostarczających rzetelnej wiedzy o postrzeganiu oferty firmy w odniesieniu do konkurencji, optymalizując przy tym zachowania marketingowe. Wyniki badania wskazują, że klienci bardzo wysoko oceniają obsługę handlową i logistyczną, czyli te obszary w których odbywa się bezpośrednia komunikacja z klientem. W wolnych wnioskach ankietowani wskazali również, że wśród cech, które cenią sobie w kupowanych produktach jest mocna siła marki Apator SA. Taki stosunek do komunikacji marketingowej zapewnia marce Apator SA pozytywny odbiór zarówno w oczach klientów, ekspertów z branży, pracowników a także konkurencji.

Podsumowanie

Kreowanie wizerunku firmy w oparciu o strategię komunikacji marketingowej powinno zawierać działania skierowane zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Odpowiedni dobór narzędzi komunikacyjnych zapewni przedsiębiorstwu pozytywny wizerunek w oczach potencjalnych klientów, przekładając się tym samym na ich procesy decyzyjne odnośnie zakupu produktów bądź usług. Przedstawione studium przypadku na przykładzie firmy Apator SA pokazuje jak w dobie globalizacji i wszechobecnej konkurencji można budować silną pozycję marki z wykorzystaniem strategii komunikacyjnych wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. Wszystkie działania podejmowane przez Apator SA mają na celu budowanie pozytywnego wizerunku marki zarówno w oczach pracowników, kooperantów, dostawców, klientów i konkurencji.

Bibliografia:

1. A. Bajdak, *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych* [w:] A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, ISSN 2083-8611
2. J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo* [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Warszawa, 2012
3. E. Bombiak, *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, 2015
4. A. Borawska, *Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie*
5. E. Ciepaj, B. Miłaszewicz, M. Wengel, *Strona internetowa jako narzędzie kreowania wizerunku – analiza na przykładzie polskich firm logistycznych*, *Logistyka – nauka*, 6/2015
6. A. Dziadkiewicz-Ilkowska, *Targi jako narzędzie kreowania wizerunku firmy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, 2010
7. P. Dziekański, *Promocja jako element komunikacji JST z otoczeniem*, *Acta Scientifica AcaDemiae Ostroviensis*
8. A. Grzegorzczak, *Wizerunek marki jako narzędzie oddziaływania rynkowego*, Warszawa, 2005
9. <http://beedifferent.pl/blog/najskuteczniejsze-narz%C4%99dzia-komunikacji-wewn%C4%99trznej-%E2%80%93-wyniki-raportu-state-sector-2017-z-dnia-16.02.2019>

10. P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Poznań 2018, Dom Wydawniczy REBIS
11. A. Potocki, *Wybrane funkcje komunikacji we współczesnych przedsiębiorstwach*, Zeszyty naukowe nr 747 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2007
12. Raport grupy Apator na temat informacji niefinansowych za 2017 rok
13. O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa* [w:] A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, ISSN 2083-8611

Communication strategies in building the company's brand image based on Apator SA

Summary

Marketing communication plays a key role in the process of building the brand image. It allows company to build lasting relationships with customers, cooperators and the environment. Correctly defined main groups of stakeholders, goals and forms of communication allow organizations to reach them with an effective message. The communication strategy should describe both internal and external activities. The aim of the article is to present a range of tools used in internal and external communication and case analysis based on the company Apator SA.

Key words: internal communication, external communication, brand, communication strategy

Rafał Muster

Instytut Socjologii

Uniwersytet Śląski

Zakład Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych

rafal.muster@us.edu.pl

Wykorzystanie metodologii „Barometru zawodów” przez publiczne służby zatrudnienia w dostosowywaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy

Abstrakt

Do ustawowych zadań publicznych służb zatrudnienia funkcjonujących w naszym kraju należy także prowadzenie badań rynku pracy. Urzędy pracy od kilkunastu lat wyodrębniają zawody deficytowe i nadwyżkowe – aktualnie wykorzystując także metodologię „Barometru zawodów”. Dane gromadzone przez publiczne służby zatrudnienia wykorzystywane są między innymi przy opiniowaniu nowych kierunków kształcenia na poziomie kształcenia ponadpodstawowego.

Jednakże do przyjętych założeń metodologicznych można zgłosić szereg uwag krytycznych, których uwzględnienie przez urzędy pracy podczas gromadzenia materiału empirycznego zwiększyłoby wartość aplikacyjną realizowanych badań. Rozszerzenie analiz o badania pracodawców w zakresie popytu na przedstawicieli określonych zawodów i diagnoza pożądanego poziomu kompetencji u pracowników ułatwiłoby transycję młodego pobolenia z systemu edukacji na rynek pracy. Jednocześnie należy mieć na uwadze fakt, że dostosowywanie oferty edukacyjnej do zmieniającego się popytu na rynku pracy jest zagadnieniem trudnym i wielowymiarowym. W związku z dużą dynamiką zmian na rynku pracy, zawody zdiagnozowane w danym roku jako deficytowe, w następnych latach mogą mieć status nadwyżkowych profesji. Dlatego też badania popytu na kwalifikacje zasobów ludzkich – zarówno na poziomie powiatów, jak i województw – należy realizować cyklicznie, wówczas ich wyniki będzie można starać się wykorzystać w próbie dostosowania kierunków kształcenia do potrzeb gospodarki.

Słowa kluczowe: rynek pracy, zawody deficytowe i nadwyżkowe, tranżycja absolwentów na rynek pracy, barometr zawodów

Wstęp

Od wielu lat w dyskursie nad kwestiami dotyczącymi rynku pracy podnoszony jest problem dostosowywania kierunków kształcenia do potrzeb pracodawców, czy szerzej – do popytu na rynku pracy. Badania nad tymi obszarami problemowymi realizują przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych, m.in.: ekonomiści, socjologowie, pedagodzy. W licznych publicznych debatach oraz na konferencjach często poruszane są problemy niedostosowania kierunków kształcenia do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Kwestie związane z dostosowywaniem podaży zasobów ludzkich (w tym także absolwentów) do popytu szeroko opisywane są także w literaturze naukowej (por. np.: Kabaj 1997; Kwiatkowski 2004; 2006; Bogaj, Kwiatkowski 2006; Sztanderska, Wojciechowski 2008, Kotlorz, Rączaszek 2012). Przy czym często akcentuje się brak korelacji pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a systemem kształcenia. Jak zauważa S. Saczyńska-Sokół: „(...) wyniki badań jednoznacznie wskazują na brak spójności pomiędzy ofertą kształcenia a potrzebami rynku pracy” (Saczyńska-Sokół, 2013:289). Cały system szkolnictwa – na co zwraca uwagę Leszek A. Gruszczyński – „zbyt wolno reaguje na potrzeby rynku pracy i tworzy tym samym źródło napływu kadry, na której usługi nie ma zapotrzebowania” (Gruszczyński, 2006:27). W celu dostosowywania strumienia podaży do popytu na pracę przydatne okażą się wielopłaszczyznowe badania rynku pracy, którego w opinii Andrzeja Barczaka nie można planować, ale można obserwować i monitorować. Natomiast analizy lokalnych i regionalnych rynków pracy powinny być podstawą do formułowania i realizowania zarówno polityki gospodarczej, społecznej i edukacyjnej (Barczak 1999, Kryńska 2001:129). Jednakże warunkiem *sine qua non* „dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki będzie cykliczność podejmowanych przedsięwzięć badawczych oraz ich metodologiczna poprawność” (Muster, 2009:207).

Konieczność wdrożenia ogólnopolskiego systemu prognozowania popytu na pracę dwie dekady temu postulowała Elżbieta Kryńska (1998: 80). W ostatnich latach postulaty te były także akcentowane w centralnych dokumentach strategicznych (*Strategia Rozwoju Kraju 2020*). Jednocześnie okazuje się, że w naszym kraju są samorzady mające wypracowaną strategię

Rafał Muster

dostosowania edukacji do rynku pracy (por. np. *Strategia dostosowania edukacji do potrzeb rynku pracy Elbląskiego Okręgu Funkcjonalnego*).

Szczególnie wyraźnie problem niewystarczającej korelacji pomiędzy systemem edukacji a potrzebami rynku pracy akcentowany jest przez pracodawców, którzy narzekają na niski poziom przygotowania praktycznego młodych osób do pełnienia roli pracowników. Tego typu wypowiedzi artykułowane są przez przedsiębiorców oceniających poziom praktycznego przygotowania absolwentów do wykonywania pracy w ramach określonych zawodów (por np.: Muster 2008; 2009; Juchnowicz 2012; Turek 2015).

Badaniami rynku pracy i wykorzystywaniem pozyskanych informacji w celu dostosowywania kierunków i treści kształcenia ponadpodstawowego na lokalnych rynkach zajmują się w naszym kraju m.in. publiczne służby zatrudnienia. Wynika to z regulacji prawnych, które nakładają na urzędy pracy obowiązek monitorowania rynku pracy w zakresie wyodrębniania zawodów deficytowych i nadwyżkowych (art. 8, ust. 1, pkt 3 *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*). Ponadto, urzędy pracy dostarczają radom zatrudnienia szeregu danych empirycznych (w oparciu o prowadzone badania reaktywne i niereaktywne), co jest podstawą opiniowana zasadności wdrażania nowych kierunków kształcenia na lokalnych rynkach pracy. Przy opiniowaniu planowanych do uruchomienia kierunków kształcenia wykorzystuje się m.in. dane empiryczne gromadzone na podstawie badań realizowanych w oparciu o założenia metodologii „Barometru zawodów”. Zasadne będzie postawienie pytania, w jakim stopniu materiał empiryczny generowany przez publiczne służby zatrudnienia może być wykorzystywany w praktyce dostosowywania kierunków kształcenia do zmieniającego się popytu na rynku pracy? Kolejne pytanie dotyczy tego, czy przyjęte założenia metodologiczne realizowanych badań mogą prowadzić do pozyskiwania danych mających wymiar aplikacyjny, czy też należałby je uzupełnić o dodatkowe analizy?

Bariery w dostosowywaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy

Dostosowanie kierunków kształcenia do popytu rynkowego ma charakter wielowymiarowy, co implikuje licznymi problemami proponowania korespondujących z potrzebami rynku pracy kierunków kształcenia. Można wskazać na następujące, kluczowe bariery dostosowywania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy:

- a. duża dynamika zmian następujących w krótkim okresie czasu w przestrzeni rynku pracy,
- b. petryfikacja systemu oświaty (trudność wprowadzania zmian w związku z funkcjonującą określoną bazą technologiczną oraz strukturą organizacyjną),
- c. mała elastyczność części nauczycieli oraz kadry zarządzającej placówkami oświatowymi w zakresie wprowadzania zmian treści i kierunków kształcenia w związku ze zmieniającym się popytem na kwalifikacje zasobów ludzkich,
- d. brak profesjonalnego i kompleksowego systemu monitorowania rynku pracy, analizujący także analizy losy zawodowe absolwentów, co skutkuje deficytem skutecznych mechanizmów dostępu do wiedzy o popycie na pracę na etapie podejmowania decyzji edukacyjnych (Bondyra, Kołodziejczyk, 2009:174),
- e. nieefektywny system poradnictwa zawodowego,
- f. niewystarczający zakres współpracy pomiędzy szkołami, instytucjami rynku pracy i przedsiębiorcami – szczególnie w zakresie wspólnej realizacji projektów,
- g. niechęć młodzieży – ale też ich rodziców – do kształcenia się w kierunkach, na które od wielu lat obserwuje się zapotrzebowanie pracodawców - głównie na poziomie zasadniczym zawodowym.

Bariery te po części – co należy podkreślić – są niezależne od zarządzających systemem oświaty, gdyż dotyczą zmian zachodzących w systemie gospodarczym. Sytuacje związane z kryzysem gospodarczym przekładają się wprost na kondycję podmiotów funkcjonujących w przestrzeni rynku pracy, co z kolei oddziałuje na popyt na zasoby ludzkie. Można domniemywać, że kolejne okresy dekonunktury nastąpią i będą miały negatywny wpływ na sytuację na rynku pracy. Natomiast postępująca globalizacja skutkuje rozprzestrzenianiem się skutków kryzysu praktycznie na cały kapitalistyczny świat, co bezpośrednio wpływa na strukturę podaży zasobów pracy w układach lokalnych (por. Maleszyk 2016).

Poza tym, niezależne od instytucji edukacyjnych i instytucji rynku pracy mamy do czynienia z szybkimi zmianami popytu na kwalifikacje pracowników. Dlatego należy mieć świadomość, że jeżeli aktualnie jakieś kierunki zostaną zdefiniowane jako deficytowe (sytuacja, gdy pojawia się więcej ofert pracy w porównaniu do liczby poszukujących pracy), to w perspektywie kilku lat, jak pierwsi absolwenci pojawią się na rynku pracy,

Rafał Muster

to owe kierunki te mogą okazać się nadwyżkowe. W literaturze przedmiotu wyraźnie podkreśla się, że: „(...) *lista profesji uważanych za przyszłościowe szybko się dezaktualizuje*” (Dach, 2008:261), co aktualnie w znaczącym stopniu jest determinowane przez postęp technologiczny (por. Duda, 2014:303). Jednakże niezwykle trudno jest przewidzieć te procesy.

Pozostałe bariery odnoszą się już do funkcjonowania instytucji edukacyjnych i rynku pracy. Należałoby wyjść od problemu niewielkiej efektywności usług poradnictwa zawodowego (Rollnik-Sadowska, 2012:38) oraz deficytu informacji o rynku pracy dedykowanych dzieciom i młodzieży (por. Kozek, 2014: 212). Brak kompleksowego systemu poradnictwa zawodowego jest jedną z przyczyn nietrafnych decyzji edukacyjnych i zawodowych, czego skutkiem będą późniejsze utrudnione możliwości wejścia na rynek pracy.

Profesjonalny system poradnictwa i orientacji zawodowej z pewnością wspomógłby młodzież w procesie efektywnej tranzycji na rynek pracy. Problemy tranzycji z edukacji w przestrzeń rynku pracy od lat są opisywane w literaturze anglojęzycznej (por. np. Wolbers, 2007; Robert, Saar, 2012; Grosemans, Coertjens, Kyndt, 2017) – gdzie wyraźnie akcentuje się konieczność podejmowania działań związanych z dostosowywaniem kierunków kształcenia do potrzeb pracodawców.

W tym może pomóc m.in. powszechnie wprowadzony system badania predyspozycji zawodowych wpłynąłby na bardziej trafione decyzje edukacyjne i zawodowe, co w przyszłości implikowałoby mniejszymi wskaźnikami bezrobocia oraz wyższymi wskaźnikami aktywności zawodowej. Ponadto, można założyć, że osoby te będą osiągać większą satysfakcję z pracy. Marta Zahorska – odwołując się do badań empirycznych - zwraca uwagę, że: *Brak zajęć w gimnazjum z doradcą zawodowym (...) powoduje, że nie mieli oni okazji z rozpoznaniem swoich rzeczywistych możliwości i zainteresowań, ani poznania potrzeb rynku pracy. Stąd czasem indywidualne rozczarowania, poczucie straconych lat, ale i wielkie problemy dla sieci szkolnej* (Zahorska, 2007:15).

Tym samym pojawia się problem braku dostosowania predyspozycji zawodowych do podejmowanych dalszych decyzji edukacyjnych i zawodowych. Deficyt profesjonalnych usług z zakresu poradnictwa zawodowego prowadzi do pogłębiającego się problemu niedostosowania kierunków kształcenia do zmieniającej się gospodarki. Można przypuszczać, że kluczową implikacją tego niepokojącego zjawiska będzie narastający problem z jednej strony bezrobocia wśród absolwentów, z drugiej zaś –

frustracji młodych osób spowodowanej brakiem pracy lub jej wykonywaniem poniżej nabywanych kwalifikacji zawodowych. W literaturze przedmiotu pojawia się termin „overeducation” – czyli przekraczanie przez pracowników wymogów formalnych oczekiwanych od osób zatrudnionych na określonych stanowiskach (por. Hartog, 2000; McGuinness, 2006). Zjawisko to występuje głównie wtedy, gdy wysokie aspiracje edukacyjne (i zawodowe) młodego pokolenia nie korespondują z potrzebami gospodarki (por. Szaban, 2013: 122). Jeżeli w szerszym zakresie, praktycznie na każdym etapie kształcenia stosowane byłby testy predyspozycji zawodowych oraz profesjonalne wsparcie doradcze, wówczas zmniejszyłby się problem niedostosowania kierunków i treści kształcenia do potrzeb zmieniającego się rynku pracy. Można przypuszczać, że młodzież wówczas rzadziej dokonywałaby nietrafnych decyzji edukacyjnych i zawodowych.

Kolejnym systemowym problemem dotyczącym problematyki dostosowania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy jest deficyt informacji o rynku pracy - w szczególności w kontekście zapotrzebowania pracodawców na kwalifikacje zasobów ludzkich. Profesjonalnie gromadzone i wykorzystywane informacje o rynku pracy są czynnikiem mogącym wpłynąć na wzrost wskaźników aktywności zawodowej. Mając cyklicznie gromadzone informacje o rynku pracy – w szczególności dotyczące zapotrzebowania na kwalifikacje potencjalnych pracowników trafniej będzie można modelować treści i kierunki kształcenia na poziomie ponadpodstawowym, bazując na realnych potrzebach rynku pracy.

Problemem dostosowywania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy jest także brak cyklicznie powtarzanych badań dotyczących analizowania losów zawodowych i edukacyjnych absolwentów szkół ponadpodstawowych i uczelni. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ciągle brakuje systemowych rozwiązań pozwalających monitorować szanse młodzieży na rynku pracy.

Zdaniem Juliana Autleytnera: *W szczególności potrzebny jest naukowy program monitorujący procesy zachodzące w związku z pracą młodzieży* (Autleytner, 2006: 27). Tego typu dane empiryczne – pozwalające zdiagnozować jaki odsetek absolwentów w swojej pracy wykorzystuje kompetencje nabyte w procesie kształcenia – mogą okazać się szczególnie przydatne podczas modyfikowania kierunków kształcenia. O ile tego typu badania od kilku lat powszechnie są realizowane wśród absolwentów szkół

Rafał Muster

wyższych¹, o tyle na poziomie szkół ponadpodstawowych nie prowadzi się takich analiz. Można postulować, aby badanie losów absolwentów miało charakter powszechny i swoim zasięgiem obejmowało wszystkich abiturientów – zarówno szkół ponadpodstawowych, jak i wyższych. Pozwoliłyby to uzyskać precyzyjną informację dotyczącą efektów procesu kształcenia w zakresie nie tylko aktywności zawodowej osób kończących szkoły ponadgimnazjalne, ale także uzyskiwanego wynagrodzenia.

Brak systematycznie prowadzonych badań i analiz na poziomie lokalnych rynków pracy implikować będzie pogłębiającym się problemem niedostosowania kierunków kształcenia do potrzeb zmieniającej się gospodarki. Jednym z kluczowych skutków tego działania będzie postępujący problem pogłębiającej się rozbieżności pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Tym samym można przypuszczać, że zwiększy się odsetek osób, które nie podejmą pracy zgodnie z poziomem nabywanych kwalifikacji. Równocześnie zwiększy się odsetek osób podejmujących pracę poniżej swoich kompetencji lub, które w ogóle nie podejmą pracy – licząc na pozyskanie z rynku satysfakcjonującej oferty. To z kolei przełoży się na wystąpienie zjawiska tzw. bezrobocia oczekującego (por. Sewastianowicz, 2004:20) lub wzrostu udziału NEET (ang. not in employment, education or training) w populacji (por. Liszka, Walawender, 2018).

Jednakże – co należy podkreślić – aby tego typu analizy miały charakter praktycznej użyteczności to powinny być przeprowadzane cyklicznie. Tylko wówczas będzie możliwe uchwycenie realnych trendów następujących zmian.

Niewątpliwie kolejnym problemem będzie deficyt środków na modyfikację bazy technologicznej wykorzystywanej w procesie dydaktycznym. Tym bardziej, jeżeli zmiany następujące na rynku pracy mają dynamiczny charakter.

¹ Można wskazać na ogólnopolski system monitorowania Ekonomicznych Losów Absolwentów szkół wyższych (w skrócie ELA) realizowany jest przez Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badanie polega na analizie zbiorów danych administrowanych przez ZUS i POL-on. Tym samym nie ma konieczności kontaktowania się z absolwentami w celu prowadzenia badań – patrz: www.ela.nauka.gov.pl (por. Piotrowska-Piątek, 2017: 390). Ponadto część uczelni wyższych samodzielnie realizuje badania losów zawodowych swoich absolwentów.

Badania rynku pracy publicznych służb zatrudnienia

W latach 2006 – 2015 publiczne służby zatrudnienia podczas badań rynku pracy korzystały z metodologii wyodrębniania zawodów deficytowych i nadwyżkowych (por. *Zalecenia metodyczne.....*, 2003). Metodologia ta – opisując w dużym skrócie - opierała się w zasadzie tylko na analizie danych zastanych dotyczących przede wszystkim napływu do powiatowych urzędów pracy ofert pracy oraz osób bezrobotnych w poszczególnych zawodach. Dlatego też – jak podkreśla M. Juchnowicz: „*Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych odzwierciedlał przeszłe, a nie przyszłe trendy*” (Juchnowicz 2012: 26).

Dane były agregowane w układzie trójszczeblowym - na poziomie powiatów, województw i kraju. Analizy urzędnicy publicznych służb zatrudnienia przeprowadzali dwukrotnie w ciągu roku – za pierwsze półrocze i za cały rok. Jednakże gromadzone dane empiryczne dotyczyły tylko wąskiego fragmentu rynku pracy (napływ bezrobotnych w poszczególnych zawodach i napływ ofert pracy), a diagnozowane w oparciu o przyjęte założenia metodologiczne deficyty lub nadwyżki zapotrzebowania na kwalifikacje nie odzwierciedlały rzeczywistego popytu rynkowego na kwalifikacje zasobów ludzkich. Monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych nie miał tym samym aplikacyjnego wymiaru (Muster 2007).

Poza tym dane dotyczące osób bezrobotnych nie uwzględniały takich zmiennych, jak doświadczenie zawodowe, posiadane kwalifikacje, poziom motywacji, stan zdrowia, czy oczekiwania płacowe (por. Maleszczyk, 2017: 52). Od 2015 roku publiczne służby zatrudnienia korzystają ze zmodyfikowanej wersji monitoringu, która – na poziomie powiatów zakłada także analizy m.in. ofert pracy pojawiających się w Internecie, czy przeprowadzanie badań za pośrednictwem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu pracodawców w zakresie spodziewanego popytu na pracę (por. *Ostateczna wersja metodologii....*, 2012). Jednakże okazuje się, że badania pracodawców na poziomie powiatów niestety nie mają charakteru powtarzalnego.

Ponadto od kilku lat w publicznych służbach zatrudnienia podczas wyodrębniania zawodów deficytowych i nadwyżkowych korzysta się także z metodologii Barometru zawodów. Założenia badania rynku pracy w oparciu o tę metodologię opracowano w Szwecji w latach 90-tych XX wieku. W 2007 roku metodologia ta została zaadaptowana przez fińskie służby zatrudnienia. Natomiast w Polsce badania rynku pracy w oparciu o założenia Barometru zawodów zostały zaimplementowane przez Wojewódzki Urząd Pracy z Krakowa, którego pracownicy w 2009 roku

Rafał Muster

przeprowadzili badanie pilotażowe w 6 powiatach województwa małopolskiego. Na poziomie każdego powiatu badanie w oparciu o metodologię Barometru zawodów realizuje się od 2015 roku (Barometr zawodów 2018:19). W ramach realizowanych badań w oparciu o metodologię Barometru zawodów respondenci (od 4 do 8 osób) wypowiadają się na temat sytuacji na lokalnym (powiatowym) rynku pracy przedstawiciele ok. 170 zawodów. Badani muszą udzielić odpowiedzi na dwa następujące pytania – ustosunkowując się do każdego z opiniowanych zawodów (Barometr zawodów, 2018:20):

Jak według Pana(-i) zmieni się zapotrzebowanie na pracowników w zawodzie [nazwa zawodu] w nadchodzącym roku? Czy wystąpi:

- szybki wzrost
- wzrost
- równowaga
- spadek
- szybki spadek zapotrzebowania

Jak według Pana(-i) będzie się kształtować relacja między dostępną siłą roboczą a zapotrzebowaniem na pracowników w zawodzie [nazwa zawodu] w nadchodzącym roku? Czy wystąpi:

- duży deficyt poszukujących pracy
- deficyt poszukujących pracy
- równowaga popytu i podaży
- nadwyżka poszukujących pracy
- duża nadwyżka poszukujących pracy

Założenia metodologiczne w następujący sposób określają zawody deficytowe, nadwyżkowe, bądź w równowadze (Barometr zawodów, 2018:20):

- zawody deficytowe – w nich nie powinno być trudności ze znalezieniem pracy, gdyż zapotrzebowanie pracodawców będzie duże, a podaż pracowników o odpowiednich kwalifikacjach – niewielka,
- zawody zrównoważone – w nich liczba ofert pracy będzie zbliżona do liczby osób zdolnych do podjęcia zatrudnienia w danym zawodzie (podaż i popyt zrównoważą się),
- zawody nadwyżkowe – w nich znalezienie pracy może być trudniejsze ze względu na niskie zapotrzebowanie i/lub nadmierną liczbę kandydatów spełniających wymagania pracodawców.

Dokonując próby oceny metodologii Barometru zawodów w aspekcie wyodrębnienia silnych i słabych stron tej procedury badawczej w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na fakt, że zastąpiono nią wcześniejszy monitoring wyodrębniania zawodów deficytowych i nadwyżkowych. Wcześniejsze badania niereaktywne, opierające się w zasadzie tylko na analizie zastanych danych statystycznych zostały zastąpione badaniami o charakterze reaktywnym. Pozytywnie należy ocenić fakt realizacji badań rynku pracy w oparciu o te same zalecenia metodologiczne na poziomie każdego powiatu (314 powiatów i 66 miast na prawach powiatów).

Wyniki badań można porównywać, co ułatwia intuicyjna przeglądarka internetowa (<https://barometrzwodow.pl/>), za pomocą której można analizować sytuację przedstawicieli poszczególnych zawodów, agregując dane na poziomie województw lub powiatów. Niewątpliwie pozytywnie należy ocenić wizualizację uzyskanych wyników, co jest szczególnie ważne z perspektywy młodzieży poszukującej informacji o sytuacji na rynku pracy przedstawicieli poszczególnych zawodów.

Lista zawodów poddanych badaniu podczas spotkań panelowych opiera się na Klasyfikacji Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy (Dz.U. z 2018 roku, poz. 227). Zaletą Barometru będzie także fakt, że uwzględniono w nim *zawody szkolne (tzn. nauczane w zasadniczych szkołach zawodowych, szkołach branżowych, technikach i szkołach policealnych, a także na kwalifikacyjnych kursach zawodowych)* (Barometr zawodów 2018:21). Jest to o tyle pozytywną stroną tego systemu gromadzenia informacji o rynku pracy, że system oświaty posługuje się swoją klasyfikacją zawodów, a publiczne służby zatrudnienia mają swoje regulacje prawne odnoszące się do tych kwestii.

Zaletą metodologii Barometru zawodów jest kompilowanie zawodów w grupy, kierowano się przy tym *możliwością podjęcia pracy przy posiadaniu częściowych kompetencji lub pracy na pokrewnym stanowisku, ale z wyższym niż wymagany poziomem wykształcenia* (Barometr zawodów 2018:21). Do zalet tej metodologii należy zaliczyć grupowanie pokrewnych zawodów w kategorie. Grupowanie zawodów pomaga w ocenie, czy są deficytowe, nadwyżkowe, czy w równowadze. Jest to związane z bardzo dużą ilością zawodów i specjalności, które są opisane w Klasyfikacji zawodów – jest to w sumie ok. 2500 profesji.

Natomiast – co należy wyraźnie podkreślić - grupowanie zawodów nie zmniejsza problemu subiektywności respondentów w tego typu badaniach. Ten problem – subiektywności w badaniach mógłby zostać wyeliminowany

Rafał Muster

przez podjęcie badań wśród pracodawców, których wyniki byłyby agregowane na poziomie powiatów.

Odnosząc się do założeń metodologicznych omawianej procedury badawczej, należy zwrócić uwagę na jej słabe strony. W tym miejscu można zaakcentować problem fałszywego założenia znawstwa (por. Gruszczyński, 1991:127; Babbie, 2003:273-274).

W badaniach o spodziewanej sytuacji na lokalnych rynkach pracy wypowiadają się wprawdzie przede wszystkim urzędnicy z powiatowych urzędów pracy, jednakże oni nie zawsze mają stosowną wiedzę i bieżące informacje, aby diagnozować sytuację na lokalnym rynku pracy w zakresie szans na uzyskanie zatrudnienia przez przedstawicieli poszczególnych zawodów (Muster, 2018: 146). Respondenci reprezentujący publiczne służby zatrudnienia, biorący udział w badaniu Barometru zawodów to przede wszystkim pośrednicy pracy, doradcy zawodowi, osoby odpowiedzialne za współpracę z przedsiębiorcami, organizację szkoleń, a także asystenci EURES (Europejskie Służby Zatrudnienia) i liderzy klubów pracy (Barometr zawodów: 20). Taka grupa respondentów – wywodząca się de facto – z jednej instytucji nie sprzyja obiektywnym pozyskiwaniu danych. Respondenci nie reprezentują podmiotów generujących miejsca pracy lecz wywodzą się z instytucji, przez którą przepływa część ofert pracy z rynku lokalnego.

Poza tym w badaniu fokusowym wystarczy jedna osoba o silnej osobowości i dominującym charakterze wśród respondentów (lub pełniąca funkcje kierownicze w tej instytucji o wysokim stopniu zbiurokratyzowania), aby dyskusja na temat zapotrzebowania na poszczególne zawody i specjalności na lokalnym rynku pracy w zasadzie ograniczała się do wypowiedzi tejże osoby. Innym problemem związanym z trafnym prognozowaniem sytuacji na rynku pracy przez pracowników powiatowych urzędów pracy będzie prawdopodobieństwo formułowania opinii tylko na podstawie danych będących w dyspozycji urzędu pracy. W tym miejscu można zwrócić uwagę na to, że nie każdy bezrobotny i poszukujący pracy rejestruje się w powiatowym urzędzie pracy, co więcej – jedynie część ofert pracy przechodzi przez system publicznych służb zatrudnienia. Ponadto często są to oferty z tzw. peryferyjnego rynku pracy. Rynek ten – jak czytamy w literaturze przedmiotu: *Oferuje miejsca pracy gorzej płatne, niestabilne, wymagające większego wysiłku lub intensywności, dające niewielką szansę awansu (...). Sektor peryferyjny cechuje duża fluktuacja pracowników* (Kozek, 2014:116). Sytuacja taka może wpływać na

wydawanie nietrafnych opinii wobec reprezentantów poszczególnych zawodów na analizowanych rynkach pracy. Założenia metodologiczne mówią, że w badaniu powinno wziąć udział od 4 do 8 respondentów (Barometr zawodów, 2018:20). Z jednej strony wpływa to na niskie koszty badania (Maleszczyk, 2017:53), z drugiej - sytuacja przedstawicieli poszczególnych zawodów na rynku pracy jest określana jedynie na podstawie wypowiedzi kilku respondentów.

Zgodnie z zaleceniami metodologicznymi Barometru zawodów: *W większych miastach w przygotowanie prognoz włączają się pracownicy prywatnych agencji zatrudnienia oraz innych instytucji posiadających wiedzę na temat lokalnego rynku pracy (m.in. pracownicy jednostek zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi, ochotniczych hufców pracy, izb rzemieślniczych, organizacji pozarządowych, akademickich biur karier)* (Barometr zawodów 2018: 20). Jednocześnie w metodologii Barometru zawodów nie doprecyzowano, jak należy rozumieć „większe miasta”. Jednoznaczna eksplikacja tego terminu pozwoliłaby uniknąć późniejszych nieporozumień, co do wskazywania miast, gdzie należałoby przeprowadzić badania z większą liczbą respondentów – pochodzących z innych środowisk, niż tylko z publicznych służb zatrudnienia. Pomimo rozszerzenia grona reprezentacji uczestników panelu, ciągle brakuje realizacji badań wśród pracodawców na poszczególnych lokalnych (powiatowych) rynkach pracy. Udział przedsiębiorców w badaniach popytu na pracę na poziomie rynków lokalnych pozwoliłby na diagnozę zapotrzebowania na przedstawicieli konkretnych zawodów i specjalności. Wynika to z faktu, że to przecież właśnie pracodawcy są najlepszymi dysponentami wiedzy zarówno o aktualnych, wolnych miejscach pracy, jak i o planach związanych z tworzeniem nowych miejsc pracy, czy o spodziewanych wakatach związanych z przechodzeniem części pracowników na świadczenia emerytalne. Praktyka realizacji takich badań wskazuje na możliwość diagnozy zapotrzebowania na kapitał ludzki w organizacjach w perspektywie najbliższych 6 – 12 miesięcy.

Piotr Maleszczyk – rekomendując zmiany w metodologii Barometru zawodów - zwrócił jeszcze uwagę na konieczność gromadzenia informacji o ofertach pracy, które nie są zgłaszane do urzędów pracy (Maleszczyk, 2017:61).

Kolejna wątpliwość dotyczy dużej ilości opiniowanych zawodów (ok. 170) podczas jednej sesji panelowej, moderowanej przez pracownika Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Zakładając, że jedna sesja trwa ok. 3 godziny,

Rafał Muster

to na analizę każdego z opiniowanych zawodów respondenci mieliby nie dłużej niż minutę. Zdecydowanie zbyt krótki czas przeznaczony na analizę sytuacji poszczególnych zawodów na lokalnych (powiatowych) rynkach pracy nie sprzyja formułowaniu wniosków o charakterze aplikacyjnym.

Rady rynku pracy

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi – na lokalnych rynkach pracy² kierunki kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym opiniowane są przez powiatowe rady rynku pracy funkcjonujące przy powiatowych urzędach pracy. Następnie te same wnioski opiniowane są przez przedstawicieli wojewódzkiej rady zatrudnienia działające przy poszczególnych wojewódzkich urzędach pracy. Wynika to z obowiązującego prawa. Otóż jednym z ważniejszych zadań rad rynku pracy jest składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkolenia zawodowego oraz zatrudniania (art. 22, pkt 5, ust. 4 Ustawy z dnia 20.kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. 2004 Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Jednakże – co należy podkreślić – powiatowe i wojewódzkie rady rynku pracy w zakresie wprowadzania nowych kierunków kształcenia na lokalnych rynkach pracy pełnią jedynie rolę opiniotwórczą. Tym samym zdanie wyrażone przez członków rad rynku pracy nie ma charakteru wiążącego. Nawet, jeżeli opinia dotycząca wprowadzenia nowego kierunku kształcenia będzie negatywna, to i tak dyrektor szkoły będzie mógł złożyć stosowny wniosek we właściwym ze względu na siedzibę placówki edukacyjnej Kuratorium Oświaty celem wprowadzenia kierunku kształcenia będącego przedmiotem opiniowania.

Członkowie Powiatowej i Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy przed wydaniem stosownej opinii mają możliwość zapoznania się z danymi statystycznymi opracowanymi przez publiczne służby zatrudnienia. Dane te dotyczą sytuacji przedstawicieli opiniowanego zawodu na lokalnym rynku pracy. Z jednej strony przedstawiciele Rad Rynku Pracy otrzymują dane zastane (statystyki będące w dyspozycji PUP), z drugiej są to dane reaktywne (w głównej mierze informacje z badań w oparciu o metodologię barometru zawodów). Jednakże dane te mają charakter fragmentaryczny, brakuje wyników badań

² Na potrzeby niniejszego artykułu poprzez lokalny rynek pracy rozumie się rynek pracy w granicach administracyjnych powiatu. Takie rozumie lokalnego rynku pracy możemy spotkać w literaturze przedmiotu. Lokalny rynek pracy może być rozumiany jako jeden powiat lub zbiór wyróżnionych powiatów, por. K. Mielich-Iwanek, 2004:64.

popytu na pracę wśród pracodawców, realizowanych na poziomie lokalnych rynków pracy, co zwiększyłoby wartość prognostyczną wydawanej opinii. Opiniowanie to ma wymiar administracyjno-biurokratyczny, który opiera się de facto na danych będących w dyspozycji publicznych służb zatrudnienia.

Zakończenie

Brak zmian w zakresie modyfikacji systemu kształcenia, które byłyby skorelowane z potrzebami rynku pracy będzie skutkował postępującymi problemami tranżycji absolwentów na rynek pracy, a co za tym idzie – pogłębiającymi się problemami usamodzielniania się przedstawicieli młodego pokolenia. Nieefektywny system dostosowywania kierunków kształcenia do popytu na rynku pracy będzie implikował nie tylko wzrostem wskaźników bezrobocia młodzieży, ale także zwiększy obciążenie budżetowe związane z ich aktywizacją zawodową.

Pozytywnie należy ocenić rolę publicznych służb zatrudnienia w modelowaniu kierunków kształcenia. Natomiast można formułować szereg krytycznych do przyjętej metodologii gromadzenia informacji o rynku pracy. Metodologię Barometru zawodów należałoby przede wszystkim rozbudować o cyklicznie realizowane badania pracodawców w zakresie aktualnego i spodziewanego (np. w perspektywie najbliższych 12 miesięcy) popytu na pracę na lokalnych (powiatowych) rynkach pracy. Możliwość realizacji takich badań przewiduje aktualna metodologia zawodów deficytowych i nadwyżkowych – jednakże badania takie nie mają charakteru cyklicznego. Do tego należałoby pod analizę poddać oferty pracy (także na poziomie lokalnym), które nie są zgłaszane do powiatowych urzędów pracy. Zdecydowanie zwiększyłoby to wartość prognostyczną realizowanych badań – co mogłoby zostać wykorzystane przy opiniowaniu kierunków kształcenia. Jednakże wymaga to doposażenia kadrowego publicznych służb zatrudnienia, a co za tym idzie – istotnego wzrostu nakładów finansowych na zakres zadań związanych z badaniami rynku pracy. Warto zaznaczyć, że badania rynku pracy mogą być finansowane zarówno ze źródeł krajowych – np. z Funduszu Pracy (art. 108, pkt 1, ust. 33 *Ustawy o promocji zatrudnienia...*) lub ze źródeł unijnych. Zgodnie z zapisami Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020 w ramach działania 2.12 *Zwiększanie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych* można finansować badania zapotrzebowania przedsiębiorstw na kwalifikacje pracowników (por. *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych...* 2018: 108-113).

Rafał Muster

Przy okazji można postulować utworzenie w strukturach powiatowych urzędów pracy lokalnych obserwatoriów rynków pracy i zatrudnienie specjalistów zajmujących się badaniami społecznymi. Zwiększenie instytucjonalizacji badań rynku pracy korzystnie przełożyłoby się na zakres pozyskiwanych danych empirycznych. Wówczas jest szansa na urealnienie działań publicznych służb zatrudnienia w dostosowywaniu oferty edukacyjnej do rzeczywistych potrzeb rynku pracy.

Bibliografia:

1. Auleytner J., 2006, *Problemy zatrudnienia i bezrobocia ludzi młodych* [w:] S.M. Kwiatkowski, Z. Sirojc (red.), *Młodzież na rynku pracy. Od badań rynku pracy do praktyki*. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
2. Babbie E., (2003), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Barczak A., 1999, *Huśtawka na rynku pracy*, „Gospodarka Śląska”, nr 3.
4. *Barometr zawodów 2018. Raport podsumowujący badanie w województwie małopolskim*, 2017, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków.
5. Bogaj A., Kwiatkowski S.M. (red.), 2006, *Szkoła a rynek pracy*, PWN, Warszawa.
6. Bondyra K., Kołodziejczyk M., 2009, *System edukacyjny w Polsce wobec potrzeb rynku pracy*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, rok LXXI, nr 3.
7. Dach Z., 2008, *Przemiany współczesnych rynków pracy*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, nr 6.
8. Duda W., 2014, *Zmiany w systemie edukacji a potrzeby rynku pracy*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, t. XXIII.
9. Gruszczyński L.A., 1991, *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
10. Gruszczyński L.A., 2006, *Bezrobocie i rynek pracy jako przedmiot badań socjologicznych* [w:] B. Pactwa, P. Rojek-Adamek (red.), *Edukacja całonocowa a regionalny rynek pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy.

11. Hartog J., (2000), *Over-education and earnings: where are we, where should we go?* “Economics of Education Review”, no. 19.
12. Juchnowicz M., 2012, *Prognozy zmian na rynku pracy a programy kształcenia na poziomie wyższym*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
13. Kabaj M., 1997, *Edukacja a rynek pracy – nowe metody koordynacji: wyniki pilotażu*, „Polityka społeczna”, nr 10.
14. Kotlorz D., Rączaszek A. (red.), 2012, *Polityka edukacyjna wobec rynku pracy*, Wyd. UE, Katowice.
15. Kozek W., 2014, *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
16. Kryńska E., 1998, *Popyt na pracę w Polsce – tendencje i perspektywy* [w:] H. Czerniewska, B. Stachurska-Marcińczak (red.), *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
17. Kryńska E., 2001, *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
18. Kwiatkowski S.M., 2004, *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*, IBE, Warszawa.
19. Kwiatkowski S.M., 2006, *Kształcenie zawodowe: wyzwania, priorytety, standardy*, IBE, Warszawa.
20. Liszka D., Walawender P., 2018, *Neet Youth - the Concept's Presence in the European Union's Youth Employment Policy and Why It Is So Problematic*, „Humanities and Social Sciences”, vol. 23 (XXIII), nr 25 (4).
21. Maleszyk P., 2016, *Rynki państw Unii Europejskiej w okresie kryzysu. Procesy dostosowawcze i działania antykryzysowe*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
22. Maleszyk P., 2017, *Trafność identyfikacji zawodów nadwyżkowych i deficytowych w „Barometrze zawodów”* „Rynek pracy”, nr 1/160.
23. McGuinness S., 2006, *Overeducation in the Labour Market*, „Journal of Economic Surveys”, vol. 20, no. 3.
24. Mielich-Iwanek K., 2004, *Lokalne rynki pracy w okresie przemian w górnictwie węglowym* [w:] A.S. Barczak, Cz. Fijałkowski (red.), *Spółeczno-ekonomiczne skutki przemian gospodarczych w województwie śląskim przełomu XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Rafał Muster

25. Muster R., 2007, *Wykorzystanie metodologii wyodrębniania zawodów deficytowych i nadwyżkowych w działalności publicznych służb zatrudnienia*, „Humanizacja pracy”, nr 3-4.
26. Muster R., 2008, *Diagnoza kierunków rozwoju rynku pracy w Rudzie Śląskiej*, Ruda Śląska.
27. Muster R., 2009, *Rynek pracy województwa śląskiego – stan obecny oraz trendy zmian*, „Studia socjologiczne”, nr 4/195.
28. Muster R., 2009, *Diagnoza rynku pracy w Chorzowie. Raport z badań ankietowych przeprowadzonych przez Powiatowy urząd Pracy w Chorzowie*, Chorzów.
29. *Ostateczna wersja metodologii prowadzenia monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych na lokalnym rynku pracy*, (2013), Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych, Łódź.
30. Piotrowska-Piątek A., (2017), *Wyzwania dla szkół wyższych w Polsce w obszarze kształcenia w kontekście oczekiwań i zmian na rynku pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, rok 21, nr 2.
31. Robert P., Saar E., (2012), *Learning and Working: The Impact of the ‘Double Status Position’ on the Labour Market Entry Process of Graduates in CEE Countries*, “European Sociological Review”, volume 28.
32. Rollnik-Sadowska E., 2012, *Znaczenie doradztwa zawodowego dla jakości zasobów pracy w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
33. Saczyńska-Sokół S., 2013, *Problem dostosowania oferty kształcenia polskich uczelni do potrzeb rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 13, część III, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
34. Sewastianowicz M., 2004, *Współczesne teorie bezrobocia*, „Rynek pracy”, nr 6.
35. *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.
36. *Strategia dostosowania edukacji do potrzeb rynku pracy Elbląskiego Okręgu Funkcjonalnego*, Elbląg 2014.
37. Szaban J.M., 2013, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
38. Sztanderska, U., Wojciechowski W., 2008, *Czego (nie)uczą polskie szkoły? System edukacji potrzeby rynku pracy w Polsce*, Warszawa.
39. *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój 2014-2020*, (2018), Warszawa.

40. Turek D., 2015, *Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców*, „e-mentor”, nr 3(60).
41. Wolbers M., H., J., (2007), *Patterns of Labour Market Entry: A Comparative Perspective on School-to-Work*, „Acta Sociologica”, vol. 50.
42. *Zalecenia metodyczne do prowadzenia monitoring zawodów deficytowych i nadwyżkowych*, 2003, MGPIPS, Warszawa.
43. Zahorska M., 2007, *Reforma szkolnictwa zawodowego, czyli o wylewaniu dziecka z kąpielą*, „Polityka społeczna”, nr 10.

Akty prawne:

1. Klasyfikacja Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy (Dz.U. z 2018 roku, poz. 227).
2. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014r. w sprawie Rad Rynku Pracy (Dz.U.2014.630).
3. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004r. nr 256, poz. 2572 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, (Dz. U. 2004 Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Źródła internetowe:

1. www.ela.nauka.gov.pl [wejście 05.06.2018]

The use of the "Occupation barometer" methodology by the public employment services in adapting educational directions to the needs of the labor market

Abstract

The statutory tasks of public employment services operating in our country also include conducting labor market research. Labor Offices have been distinguishing deficit and surplus professions for over a dozen years - currently using also the methodology of the "Occupation Barometer". Data collected by public employment services are used, among others, to give opinions on new directions of education. However, a number of critical remarks may be found in to the methodological assumptions adopted, which, taken into account by the labor offices during the collection of empirical material, would increase the application value of the research carried out. Extending the analysis of employers' research in the scope of demand for

Rafał Muster

representatives of specific occupations and the diagnosis of the desired level of competence in employees would facilitate the transition of the young generation from the education system to the labor market. At the same time, one should bear in mind the fact that adjusting the educational offer to the changing demand of the labor market is a difficult and multidimensional issue. Due to the high dynamics of changes in the labor market, professions diagnosed in a given year as a deficit, in the following years may have the status of surplus professions. Therefore, research on the demand for the qualification of human resources - both at the level of poviats and voivodships - should be carried out cyclically, then their results can be sought to be used in an attempt to adjust educational courses to the needs of the economy.

Key words: labor market, deficit and surplus professions, graduates' transition to the labor market, occupational barometer

RECENZJA

Urszula Swadźba (red.), *The Economic Awareness of the Young Generation of Visegrad Countries: A Comparative Analysis*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, ss. 204.

Przedmiotem zainteresowania Autorów, których artykuły znalazły się w recenzowanej publikacji, stała się szeroko rozumiana świadomość ekonomiczna młodego pokolenia z krajów Grupy Wyszehradzkiej. Publikacja ta stanowi podsumowanie projektu badawczego pt. *The economic awareness of the young generation of Visegrad countries*, realizowanego w ramach grantu (nr 21420008) finansowanego ze środków Międzynarodowego Funduszu Wyszehradzkiego. W projekcie wzięły udział cztery uczelnie, w tym: Uniwersytet Śląski (Polska), Uniwersytet Palackiego z Ołomuńca (Czechy), Uniwersytet Konstantyna Filozofa z Nitry (Słowacja) oraz Uniwersytet Szent István z Gödöllő (Węgry). Dodatkowo w badaniu uczestniczyli także socjologowie z Uniwersytetu w Ostrawie (Czechy). Sama publikacja przyjęła postać raportu badawczego. Rozpoczynają ją rozważania *stricte* teoretyczne i metodologiczne, w tym dotyczące cech społeczno-demograficznych. W kolejnych częściach książki przedmiotem uwagi stały się zaś wyniki badania, dotyczące wartości wyznawanych przez młodych ludzi, a także ich stosunku do pracy zawodowej, mobilności zawodowej, przedsiębiorczości, ubóstwa i bogactwa, oszczędzania pieniędzy oraz konsumpcji. Jak widać, problematyka podjęta w publikacji koncentruje się na zagadnieniach znajdujących się na pograniczu socjologii i ekonomii.

W rozdziale I pt. *Theoretical and methodological basis of the research*, napisanym przez Urszulę Swadźbę, przedstawione zostały ramy teoretyczne i metodologiczne badania. Autorka stwierdziła w nim, że punktem wyjścia dla wspomnianego projektu badawczego stało się pojęcie świadomości ekonomicznej, będące egzemplifikacją bardziej ogólnego terminu, jakim jest świadomość społeczna. O ile na pojęcie świadomości społecznej składa się szereg zjawisk (w tym: wartości, idee, postawy czy przekonania), decydujących o istocie danej zbiorowości i nierzadko odróżniających ją od innych kategorii społecznych, o tyle świadomość ekonomiczna rozpatrywana jest w nieco węższy sposób, jedynie w kontekście życia gospodarczego i związanych z nim procesów. Urszula Swadźba wskazała, że świadomość ekonomiczna stanowi istotny element kultury gospodarczej, a dokładniej rzecz ujmując, pod pojęciem tym należy rozumieć określony sposób myślenia o rze-

czywistości gospodarczej, a także wynikające z niego postawy. Problematyka dotycząca świadomości ekonomicznej obejmuje zatem zagadnienia związane z: wiedzą ekonomiczną, systemem wartości i aspiracjami, pracą i przedsiębiorczością, pieniędzmi i oszczędzaniem, stosunkiem do bogactwa i biedy, konsumpcją.

W rozdziale I przedstawione zostały także zagadnienia mające metodologiczny charakter. Okazało się, że przedmiotem uwagi w projekcie badawczym uczyniono świadomość ekonomiczną młodego (post-transformacyjnego) pokolenia. Sformułowanych zostało ogółem siedem hipotez badawczych, w ramach których badacze założyli, że:

1. „(...) młodzi ludzie dysponują umiarkowaną wiedzą w zakresie ekonomii. Czasami nie rozumieją podstawowych pojęć ekonomicznych, dysponują jednak gruntowną wiedzą ekonomiczną w zakresie spraw życia codziennego”;
2. „(...) zasoby finansowe, dzięki którym studenci się utrzymują, pochodzą od ich rodziców. Mimo tego, większość z nich pracuje, niektórzy dorywczo w czasie roku akademickiego bądź podczas wakacji w kraju lub za granicą. Pieniądze uzyskane z tej pracy traktowane są jako dodatkowe źródło dochodu”;
3. „(...) praca jest dla przedstawicieli młodej generacji ważną wartością. Praca ma nie tylko wartość egzystencjalną, ale także postrzegana jest jako coś kreatywnego i przyczyniającego się do samorealizacji”;
4. „(...) młode pokolenie cechuje się aktywnością i przedsiębiorczością. Sukces życiowy jest definiowany przez młodych ludzi w kontekście stabilizacji materialnej, dobrej pracy oraz szczęśliwej rodziny. W swoich planach życiowych biorą oni możliwość samozatrudnienia oraz prowadzenia działalności gospodarczej”;
5. „(...) wśród młodego pokolenia nie ma akceptacji dla większych różnic majątkowych. Bogactwo jak i społeczne nierówności są jednak akceptowane jako takie, które przyczyniają się do wzrostu gospodarczego”;
6. „(...) młodzi ludzie mają ambiwalentny stosunek do pieniędzy. Z jednej strony, przyjmują, że istnieją ważniejsze od nich rzeczy, z drugiej jednak przywiązują do nich duże znaczenie; potrzebują ich, aby w przyjemny sposób spędzać swój wolny czas”;
7. „(...) młodzi ludzie są aktywnymi konsumentami. Lubią zaspokajać swoje pragnienia, a zakupy sprawiają im przyjemność. Dokonując zakupu większą wagę przywiązują do jakości produktu aniżeli do marki czy ceny. Konsumpcja nie jest jednak dla nich jedyną wartością”.

Jak wynika z treści I rozdziału, samo badanie zostało przeprowadzone w 2015 oraz 2016 roku za pomocą ankiety audytoryjnej wśród studentów I i II stopnia, uczących się na wymienionych uprzednio uczelniach, zlokalizowanych w państwach Grupy Wyszehradzkiej, kształcących się na kierunkach: ekonomicznych i o zarządzaniu; technicznych, przyrodniczych i medycznych; społecznych; humanistycznych.

Nieco więcej informacji na temat struktury badanej populacji zostało przedstawionych w rozdziale II pt. *Demographic and social structure of the examined group of students from V4 countries*, napisanym przez Urszulę Swadźbę oraz Monikę Żak. Okazało się, że badaniem objęto ogółem: 400 respondentów z Polski, 400 z Czech, 387 ze Słowacji oraz 369 z Węgier. Próby były zróżnicowane ze względu na płeć studentów. Jak stwierdziły Autorki rozdziału, kobiety znacznie częściej podejmują studia wyższe od mężczyzn – z tym związane było ryzyko ich nadreprezentacji w badaniu. Zrównoważone proporcje udało się uzyskać w dwóch próbach – polskiej oraz węgierskiej, w czeskiej oraz słowackiej dominowały kobiety (stanowiły 2/3 badanych). Respondenci byli także zróżnicowani ze względu na wiek. W próbie polskiej, a także do pewnego stopnia w czeskiej, częściej pojawiały się osoby starsze, mające 23 lata i więcej. W próbie słowackiej dominowali młodszy studenci, a w próbie węgierskiej proporcje były bardziej wyrównane. Podobne różnice między badanymi z tych czterech wybranych krajów dało się zaobserwować w przypadku etapu ich studiów. W próbie polskiej dominowały osoby będące na II stopniu studiów (93,9 proc.), podczas gdy w próbie słowackiej i węgierskiej wszyscy badani kształcili się na I stopniu (w próbie czeskiej te proporcje były bardziej wyrównane). Większość badanych studiowało na studiach dziennych (w największym stopniu w przypadku próby polskiej – 94,3 proc. w najmniejszym – w przypadku próby węgierskiej – 83,2 proc.). Co istotne, badaczom udało się uzyskać względnie równomierny rozkład cechy – *typ studiów* (techniczne, ekonomiczne, społeczne oraz humanistyczne). W największym stopniu udało się to w Polsce, w najmniejszym – na Węgrzech, gdzie dominowali studenci nauk ekonomicznych. Przedstawione tutaj dane demograficzne (w sposób niepełny, wybrany – w samej publikacji uwzględniono bowiem wiele informacji dotyczących sytuacji społecznej respondentów) pokazują, że struktura badanych populacji była różna. Pojawia się pytanie, w jakim stopniu te różnice mogły wpłynąć na ostateczne wyniki? Dla przykładu, można domniemywać, co zresztą Autorki jednego z rozdziałów czynią, że inny będzie stosunek do pracy studenta rozpoczynającego studia, a inny – osoby już kończącej swą edukację. Co więcej, za pewną pułapkę można uznać sytuację, kiedy w próbie węgierskiej

dało się zaobserwować nadreprezentację studentów nauk ekonomicznych, którzy w porównaniu z innymi posiadają zwykle większą wiedzę na temat gospodarki i w większym stopniu ukierunkowani są na jej praktyczne zastosowanie. Na obronę badaczy można stwierdzić tyle, że bardzo trudno jest opracować próby, który byłyby do siebie podobne – zwykle pojawia się szereg problemów związanych z dostępem do studentów, z organizacją samego badania itd. Należy przy tym podkreślić, że Autorzy publikacji wykazali dużą ostrożność w interpretowaniu uzyskanych przez siebie wyników, mając na uwagę istniejące różnice między poszczególnymi populacjami badanych.

Rozdział III pt. *System of value and economics in life*, którego Autorami są Nicole Horáková oraz Markéta Jalůvková, rozpoczyna empiryczną część publikacji. Podjęto w nim próby rekonstrukcji systemu wartości reprezentatywnego dla badanych z poszczególnych krajów. Same Autorki rozpoczęły swoje rozważania do zagadnień teoretycznych, prezentując m.in. mniej znaną polskiemu czytelnikowi typologię wartości zaproponowaną przez Helmuta Klagesa (wykraczającą poza dychotomiczne ujęcie prezentowane przez Ronalda Ingleharta). Dokonując analizy danych, zaobserwowały, że we wszystkich krajach wyszehradzkiej czwórki dominują wartości związane ze zdrowiem (głównie w Czechach i na Słowacji) oraz rodziną (w największym stopniu w Polsce i na Węgrzech). Sami badani, bez względu na państwo, z jakiego pochodzili, najniższą wartość przypisywali religii. Bardzo ciekawą część rozdziału stanowią rozważania dotyczące postaw młodych ludzi. Na ich podstawie Autorki próbowały zidentyfikować jednostkowe strategie – w znacznej mierze odnoszące się do aktywności gospodarczej, zawodowej. Wyodrębniły przy tym strategię: (a) liberalną (gdzie jednostka wierzy m.in. w to, że ma wpływ na swoją przyszłość, osiągnięcie celów życiowych zależy od jej indywidualnego wysiłku itd.); (b) odważną [*bold strategy*] (gdzie jednostka postrzega ryzyko i zmiany w życiu jako coś pozytywnego, nie obawia się wyzwań); (c) pasywną (gdzie jednostka m.in. unika trudnych sytuacji, zaczyna coś, ale szybko się poddaje itd.). Co ciekawe, okazało się, że polscy studenci stosunkowo częściej od innych zgadzali się z tymi stwierdzeniami, które składały się na ostatnią z wymienionych tutaj strategii. W omawianym rozdziale podjęte zostały także zagadnienia związane z wiedzą ekonomiczną. Zaprezentowano m.in. dane dotyczące tego, w jakim stopniu badani studenci są w stanie podać ceny określonych produktów i usług.

Rozdział IV, pt. *Between professional work and student duties – values of work and its features in students' awareness*, napisany przez Urszulę Swadźbę, także rozpoczęły rozważania teoretyczne, w których Autorka przedstawiła nie tylko definicję pracy, ale wskazała na przeobrażenia, jakie

się w tej sferze dokonują. Praca z aktywności gwarantującej bezpieczeństwo egzystencjalne, pewną stabilizację sytuacji finansowej, stała się wartością samą w sobie, dającą poczucie sensu, samospełnienie. Z danych przedstawionych w rozdziale wynika, że znaczna część badanych studentów pracuje, przynajmniej okazjonalnie. Rezultaty odzwierciedlające sytuację w Polsce, sugerujące, że około 40 proc. studentów pracuje na pełny bądź niepełny etat, pozostają spójne z wynikami innych badań. Co ciekawe, z analizy porównawczej przedstawionej w rozdziale wynika, że w porównaniu ze studentami z innych krajów respondenci z Polski częściej byli pasywni zawodowo. Jak zauważyła Urszula Swadźba, praca wykonywana przez tych młodych ludzi, którzy wzięli udział w badaniu, była pracą poniżej ich kwalifikacji. Udało się też zidentyfikować czynniki sprawiające, że badani byli skłonni się jej podjąć. Okazało się, że w największym stopniu interesowało ich to, aby przynajmniej w części uniezależnić się od swych rodziców oraz mieć środki na zaspokajanie swoich osobistych potrzeb. Badani wskazywali ponadto, że praca jest dla nich ważną wartością. Co jednak kryje się za tym stwierdzeniem? Praca w ich odczuciu daje przede wszystkim możliwość rozwinięcia predyspozycji i talentów tkwiących w jednostce. Z tym stanowiskiem badani zgadzali się niezależnie od kraju, z którego pochodzili. Bardzo ciekawą częścią tego rozdziału okazała się próba zbudowania typologii studentów ze względu na ich doświadczenia związane z pracą. Urszula Swadźba wyodrębniła tutaj: ciężko pracujących [*hard-working*] (tych, którzy łączą studia z pracą na pełnym etacie), równoważących [*equivalent*] (łączących studia z pracą w niepełnym wymiarze godzin bądź podczas wakacji), pracujących dorywczo [*casual*] oraz mało doświadczonych [*of little experience*] (pracujących jedynie okazjonalnie bądź wcale).

W rozdziale V, pt. *Declared and realized student mobility in the contemporary labor market*, napisanym przez Rafała Cekierę, podjęta została problematyka związana z migracjami za pracę. Autor rzetelnie przedstawił kontekst historyczny i społeczny, w jakim problem migracji zarobkowych pojawia się w przypadku krajów Europy Środkowej. Jak wskazał, z jednej strony poszukiwanie pracy poza miejscem zamieszkania, zwłaszcza zaś za granicą, było bardzo rozpowszechnione w pierwszych latach po akcesji tych państw do Unii Europejskiej. Z drugiej jednak, wzory zachowania w tym obszarze uległy w ostatnich latach pewnej zmianie – istotny wpływ na to miało zapewne bogacenie się tych krajów, a także kryzys gospodarczy z 2008 roku. Na wstępie Autor spróbował zrekonstruować preferencje zawodowe badanych. Przedstawił dane dotyczące tego, czy by uzyskać lepszą, stałą pracę byłiby oni skłonni: poświęcić swój czas wolny, przekwalifikować się lub

wyuczyć się nowego zawodu, pracować jako wolontariusze, wyjechać za granicę. Odpowiedzi respondentów okazały się interesujące. O ile w większości byli oni skłonni poświęcić swój czas wolny bądź przekwalifikować się, o tyle dwie pozostałe opcje, związane z wolontariatem i wyjazdem za granicę, były rzadziej akceptowane, brane pod uwagę. Ciekawą częścią rozdziału były rozważania na temat migracji zarobkowych, zarówno tych mających miejsce w obrębie kraju, jak i tych za granicę. Interesująca okazała się także próba zrekonstruowania przyczyn, które mogłyby skłonić jednostkę do wyjazdu z kraju za pracę.

W rozdziale VI, pt. *Entrepreneurship, attitudes to poverty and wealth*, którego Autorami są: Anna Dunay, Csaba Bálint Illés oraz Sergey Vinogradov, przedmiotem uwagi uczyniono na wstępie stosunek młodych ludzi do przedsiębiorczości. Okazało się, że między badanymi są różnice w ocenie tego, w jakim stopniu w ich kraju istnieją warunki sprzyjające prowadzeniu biznesu. Co ciekawe, najlepiej te warunki oceniali respondenci z Polski, najgorzej ze Słowacji. Ponadto, z rezultatów badania wynika, że u około połowy badanych jest w bliskiej rodzinie osoba prowadząca działalność gospodarczą (w największym stopniu na Węgrzech, bo aż u 55,8 proc. respondentów, w najmniejszym – na Słowacji, u 40,6 proc.). Interesujące wydaje się to, że znaczna część studentów biorących udział w badaniu chce założyć swą własną firmę w przyszłości bądź myśli o tym (a decyzja nie została jeszcze podjęta). Ponownie okazało się, że podejście studentów z Polski do prowadzenia własnej działalności gospodarczej było najbardziej entuzjastyczne (na drugim biegunie znajdowali się Czesi). Ciekawą częścią rozważań podjętych w tym rozdziale były zagadnienia związane z nierównościami społecznymi. Mimo entuzjastycznego podejścia do biznesu, badani wykazywali brak akceptacji w odniesieniu do nierówności społecznych (choć – z drugiej strony – nie opowiadali się w pełni za stanowiskiem redystrybucyjnym, bardziej bliskie było im podejście umiarkowanie merytokratyczne).

W rozdziale VII pt. *To save or to spend? Students' attitude toward money*, którego Autorkami są Monika Strbova, Viera Zozulakova oraz Urszula Swadźba, przedmiotem uwagi poczyniono zagadnienia związane z użytkowaniem pieniędzy przez młodych ludzi. Badanych poproszono przy tym o ustosunkowanie się do szeregu stwierdzeń (przynajmniej część z nich zawierała w swej treści społecznie podzielane mity na temat pieniędzy). Brzmiały one następująco: „Pieniądze szczęścia nie dają”, „Istnieje wiele rzeczy w życiu dużo ważniejszych od pieniędzy”, „Nie mogę cieszyć się czasem wolny, gdy nie mam pieniędzy”. Ponadto, w rozdziale zaprezentowane zostały wyniki analizy, pokazujące, jak ważne są dla badanych studentów

pieniądze. W tym przypadku, respondenci mieli odnieść się do następujących stwierdzeń: „Czuję się gorzej, kiedy nie mam tego, co mają moi znajomi”, „Muszę wydawać dużo pieniędzy, aby zyskać szacunek innych”, „Nieplano- wane wydatki dają mi zadowolenie”, „Jeśli ktoś nie ma pieniędzy, to znaczy, że jest niezaradnym”. I wreszcie, w rozdziale VII podjęto zagadnienia doty- czące tego, czy badani studenci są bardziej skłonni oszczędzać czy wydawać pieniądze – o tyle istotne, że z różnych źródeł napływają w ostatnich miesia- cach informacje świadczące o rosnących długach młodych ludzi (w tym np. w Polsce). W tym przypadku respondenci mieli odnieść się do następujących stwierdzeń: „Oszczędzanie pieniędzy nie ma sensu, lepiej jest je wydawać na bieżące potrzeby”, „Wolę oszczędzać pieniądze aniżeli wydawać je na moje zachcianki”, „Często biorę pożyczkę, aby kupić coś drogiego (bądź biorę to na raty)”, „Jeśli chcę coś kupić, kupuję to i nie zastanawiam się nad tym, czy mnie na to stać w tym momencie”, „Zwykle kupuję to, co sobie zaplanowa- łem/-am wcześniej”. W rozdziale przedstawiono, w jakim stopniu badani się z nimi zgadzali bądź nie.

Publikację zamyka rozdział VIII pt. *Consumption in students' life*, napisany przez Monikę Żak. Rozpoczynają go rozważania teoretyczne wska- zujące na rosnącą rolę konsumpcji w gospodarce i życiu społecznym, rekon- struuje także to, w jaki sposób przebiega proces nabywania dóbr, podej- mowania decyzji konsumenckich. Jak zauważyła Autorka, obecnie mamy do czynienia z funkcjonowaniem obok siebie wielu różnych orientacji w tym obszarze – stąd, obok tradycjonalistów, kupujących dobra według ustalone- go, wypracowanego w przeszłości schematu, warto wyodrębnić też racjonal- nych (przezornych) konsumentów (dla których istotną rolę odgrywa osta- teczny rachunek zysków i kosztów) oraz innowatorów (mniej przywiązanych do marek, lubiących eksperymentować w procesie nabywania dóbr). W roz- dziale podjęto się próby zrekonstruowania wzorów odnoszących się do co- dziennych zakupów robionych przez młodych ludzi. W trakcie badania mieli oni ustosunkować się do szeregu stwierdzeń, w tym m.in. „Staram się oszczędzać pieniądze kupując tylko to, co jest mi potrzebne”, „Zwykle kupu- ję produkty, które znam już od dłuższego czasu”, „Zwykle sprawdzam ceny w różnych sklepach, by kupić produkt możliwie najtaniej” itd. W rozdziale przedmiotem uwagi uczyniono też postawy badanych odnośnie zakupu przez nich produktów znanych marek oraz wydawania pieniędzy.

Podsumowując, recenzowana publikacja wydaje się interesującym i wartościowym studium na temat świadomości ekonomicznej młodych ludzi z krajów Grupy Wyszehradzkiej. Choć tego rodzaju problematyka była poru- szana już wcześniej na gruncie polskiej literatury przedmiotu, a w okresie

przemian ustrojowych zagadnienia z nią związane okazały się szczególnie ważne (pozwalają bowiem na rekonstrukcję rozpowszechnionego w społeczeństwie stosunku do transformacji i towarzyszących mu postaw – o czym świadczą chociażby prace Juliusza Gardawskiego), o tyle w ostatnich latach kwestiom tym niesłusznie poświęca się mniej miejsca. Jest to zaskakujące tym bardziej, jeśli pod uwagę weźmie się to, że w ostatnich dwóch dekadach procesy społeczne i gospodarcze nabrały wyraźnego tempa, a w międzyczasie doszło nawet do poważnego kryzysu gospodarczego. Recenzowana publikacja wydaje się zatem wypełniać lukę, jaka powstała we wskazanym obszarze. Co więcej, jej Autorzy skupili się na szerokiej gamie zagadnień, dotyczących m.in. wartości młodych ludzi, ich stosunku do pracy, przedsiębiorczości, mobilności zawodowej, pieniędzy i konsumpcji.

Dokonując podsumowania, być może warto byłoby zastanowić się nad tym, czy nie należałoby rozszerzyć zakresu przyszłych badań w tym względzie i objąć nimi także społeczeństwa bardziej rozwinięte gospodarczo, w pełni reprezentujące kulturę postmaterialną (np. skandynawskie), oraz te słabiej rozwinięte, zmagające się z wieloma problemami społecznymi czy gospodarczymi (np. Ukrainę). Dobrze byłoby również dobrać poszczególne próby tak, aby były one pod względem cech społeczno-demograficznych badanych nieco bardziej do siebie podobne (tak by wykluczyć w analizie sytuacje, w których porównujemy ze sobą studentów ostatniego roku, już myślących o pracy zawodowej, ze studentami dopiero wkraczającymi w mury uczelni). Jest to trudne – zwłaszcza w przypadku badania międzynarodowego. Warto jednak podjąć się takiego zadania, by w jeszcze większym stopniu uprawomocnić uzyskane przez siebie wyniki.

mgr Paweł Majczak

Zakład Postępowania Administracyjnego
i Sądownictwa Administracyjnego – doktorant
Uniwersytet Wrocławski
e-mail: pawel.majczak@uwr.edu.pl
tel. 505 309 844

**Sprawozdanie z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej:
„Prawo pracy. *Doctrina et usu.*
Państwowa Inspekcja Pracy wczoraj, dziś, jutro...”
Wrocław, 12 kwietnia 2019 r.**

W dniu 12 kwietnia 2019 r. odbyła się we Wrocławiu Ogólnopolska Konferencja Naukowa poświęcona tematyce działalności Państwowej Inspekcji Pracy. Wydarzenie naukowe zostało zorganizowane przez Zakład Prawa Pracy Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Państwową Inspekcję Pracy – Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu. Okazją do spotkania stał się setny jubileusz powołania inspekcji pracy.

Wydarzenie naukowe rozpoczęło się od przywitania zgromadzonych gości. Po słowach wstępu ze strony organizatorów przystąpiono do merytorycznej części spotkania. W rolę moderatora pierwszego panelu tematycznego wcieliła się dr hab. Agnieszka Górnicz-Mulcahy. Wystąpienia rozpoczęły się od rozważań na temat: „Inspekcja pracy w Polsce w latach 1919 – 1939”. Referat wygłosił dr Tomasz Kozłowski, reprezentujący Okręgowy Inspektorat Pracy w Poznaniu. Wskazał, że inspekcja pracy liczy ponad 100 lat. Do tego twierdzenia skłoniło go odnalezienie materiałów, wedle których już od 1915 r. na terenie miasta stołecznego Warszawy działali polscy inspektorzy pracy. Prelegent wyjaśnił, że ochrona pracy i nadzór nad warunkami pracy jest konstytucyjnym obowiązkiem państwa. Nakreślił strukturę i ustrój inspekcji pracy na przestrzeni lat.

Dr hab. Dariusz Makowski, reprezentujący Uniwersytet Łódzki, wygłosił referat pt. „Rozwój regulacji dot. ustroju i kompetencji inspekcji pracy w Polsce”. Wyjaśnił, że ewolucja przepisów odnoszących się do inspekcji pracy jest nierozzerwalnie związana z dziejami Państwa Polskiego. Wyróżnił i scharakteryzował w tym zakresie trzy okresy historyczne: 1) 20-lecie międzywojenne, 2) PRL, 3) III RP (po roku 1989). Na koniec wystąpienia prele-

gent wspomniał o motywach przyjęcia obowiązujących obecnie przepisów ustawy z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy¹. Zwrócił ponadto uwagę na konstytucyjne regulacje dotyczące Inspekcji Pracy (art. 24 Konstytucji RP²). Nie pozostawił bez komentarza zjawiska umiędzynarodawiania zadań Inspekcji Pracy.

Prof. dr hab. Mariusz Jabłoński, reprezentujący Uniwersytet Wrocławski, wygłosił referat pt.: „Miejsce PIP w systemie organów państwa – wnioski *de lege lata* i *de lege ferenda*”. Prelegent rozpoczął merytoryczną część swojego wystąpienia od analizy art. 24 Konstytucji RP. Podjął próbę uzasadnienia, dlaczego Państwowa Inspekcja Pracy jest organem niekonstytucyjnym. Nie wymienienie jej wprost w Konstytucji RP nie daje jej takich gwarancji ustrojowych jak innym organom konstytucyjnym – podniósł. Profesor uznał, że brak uprawnień po stronie PIP do występowania ze skargą do Trybunału Konstytucyjnego w zakresie regulacji prawnych budzących wątpliwości z punktu widzenia konstytucyjności w szeroko rozumianym zakresie prawa pracy jest irracjonalne. Zajął stanowisko, że PIP powierza się zbyt wiele zadań. Wyraził zdanie, że podległość PIP Sejmowi jest iluzoryczna. Ma ona jedynie charakter techniczny, przejawiający się w tym, że Główny Inspektor Pracy przedstawia Sejmowi oraz Radzie Ministrów informacje z działalności. Referent opowiedział się, że brak kadencyjności Głównego Inspektora Pracy (art. 4 ust. 2 uPIP) nie gwarantuje jego niezależności i neutralności. Uznał, że zmiany wymaga regulacja dotycząca tajemnicy kontrolerskiej (art. 45 uPIP). Czyniąc uwagi *de lege ferenda* zauważył, że dokładanie zadań bez wzmocnienia środków ich realizacji oraz kompetencji jest nielogiczne.

Po zaprezentowaniu powyższych wystąpień, przystąpiono do dyskusji. Prelegenci, po wysłuchaniu uwag ze strony audytorium, ustosunkowali się do poczynionych komentarzy.

Pierwszy referat po przerwie kawowej wygłosiła dr hab. prof. nadzw. UŁ Teresa Wyka. Swoje wystąpienie poświęciła na omówienie władczych form działania PIP w dziedzinie ochrony pracy. Przyjęła, że są one rozpoznawane m.in. poprzez wskazanie przez ustawodawcę zakazów i nakazów określonego zachowania (art. 11 uPIP). Zdefiniowała pojęcie „ochrona pracy”. Przychyliła się do poglądów doktrynalnych, zgodnie z którymi jego de-sygnatami jest nie tylko sfera BHP, ale również instytucje dotyczące czasu

¹ Tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 623 ze zm. – dalej: uPIP.

² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483 ze zm.).

pracy i urlopów oraz regulacje określające sankcje i naciski motywacyjne, poprzez które skłania się poszczególne osoby do wykonania ciężących na nich obowiązków. Wyjaśniła, że ustawodawca nie przeniósł doktrynalnego rozumienia pojęcia ochrony pracy do sfery normatywnej. Na podstawie obowiązującej obecnie uPIP ochrona pracy ogranicza się bowiem do sfery BHP. Kolejny wątek wypowiedzi Profesor objął przedmiot działań władczych PIP *stricte* w dziedzinie BHP. W słowach podsumowania prelekcji przypomniała, że inspektorzy pracy wydając decyzje na podstawie art. 10 i 11 uPIP mają na celu ochronę świadczących pracę przed groźącą szkodą.

Łukasz Paroń, Starszy Inspektor Pracy – główny specjalista, reprezentując Okręgowy Inspektorat Pracy we Wrocławiu, zajął się zagadnieniem stosowania środków kontroli i nadzoru nad przestrzeganiem przepisów i zasad ochrony pracy w praktyce inspektorów pracy. Wyjaśnił, że PIP stosuje zarówno środki władcze, jak i niewładcze. Wskazał na niedoskonałości uPIP. Wśród nich wymienił przede wszystkim problemy praktyczne stosowania art. 13 uPIP, wskazującego podmioty podlegające kontroli. Przywołał ponadto dylematy związane z możliwością przenoszenia ustaleń poczynionych w jednej kontroli, do innej kontroli (art. 33 uPIP). Zwrócił uwagę na aspekt tajemnicy przedsiębiorcy. W zakresie stosowania środków władczego oddziaływania poruszył zagadnienie wydawania nakazów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, w sytuacjach kontroli podmiotów niezatrudniających pracowników (art. 304¹ k.p.). Zwrócił uwagę na praktyczny problem nakazu płatniczego (art. 11 pkt 7 uPIP). Zajął się również omówieniem niewładczego środka w postaci wystąpienia pokontrolnego. Kończąc swoje wystąpienie sformułował tezę, zgodnie z którą PIP koncentruje się nie tylko na osobach zatrudnionych na podstawie stosunku pracy, ale realizuje również normy konstytucyjne, gdzie ochrona pracy dotyczy także osób świadczących szeroko rozumianą pracę na podstawie umów cywilnoprawnych.

Dr Sebastian Kowalski z Uniwersytetu Zielonogórskiego wygłosił referat na temat: „Postępowanie wykroczeniowe w sprawach dotyczących pracowników i innych osób wykonujących pracę zarobkową”. Poddał analizie art. 8e ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę³. Przytoczył treść art. 10 ust. 1 pkt 15 uPIP. Zwrócił uwagę, że cytowany przepis odsyła w końcowej części także do innych wykroczeń, gdy ustawy tak stanowią. Ponadto PIP bierze udział w postępowaniu w tych sprawach w charakterze oskarżyciela publicznego. Oznacza to, że każdą ustawą, która opisuje wykroczenia można zarazem dodać do zadań inspekcji

³ Tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 2177.

pracy kolejny zakres obowiązków. Cytowany przepis powiązał z art. 17 § 2 k.p.w.⁴, zawierającym otwarty katalog spraw, w których inspektor pracy jest oskarżycielem publicznym. Prelegent wskazał również przykłady wykroczeń, w których inspektor pracy nie jest oskarżycielem publicznym, choć wiążą się one z wykonywaniem pracy zawodowej. Poruszył zagadnienia proceduralne oraz wyjaśnił podstawowe pojęcia i zasady, związane z postępowaniem w sprawach o wykroczenia. Wyjaśnił, jakie uprawnienia i obowiązki płyną dla inspektora pracy w związku z pełnieniem funkcji oskarżyciela publicznego.

Dr Andrzej Jabłoński, reprezentujący Uniwersytet Wrocławski wygłosił referat pt.: „Kierunki orzecznictwa w sferze spraw związanych z ochroną pracy i technicznym bezpieczeństwem pracy”. Pierwszy wątek wystąpienia obejmował rozwój orzecznictwa dotyczącego treści i zakresu obowiązku zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Prelegent czyniąc uwagi co do aspektu przedmiotowego tego obowiązku wysnuł, że na pierwszym miejscu powinno stawiać się faktyczne bezpieczeństwo w pracy. Referent przypomniał, że normy BHP mają charakter bezwzględnie obowiązujący. Zajmując się aspektem podmiotowym omawianego obowiązku zauważył m.in., że prawo jednostki do bezpiecznych warunków pracy ma charakter powszechny. Przestrzeganie przepisów BHP jest podstawowym obowiązkiem zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Drugi wątek wypowiedzi Doktora objął charakter prawny obowiązków odpowiedzialności za stan bezpieczeństwa i higieny pracy. Wyjaśnił, że odpowiedzialność ta ma charakter uprzedni, bezwarunkowy, niepodzielny i bezwzględny.

Ostatnie wystąpienie na konferencji zostało poświęcone wybranym elementom statusu pracowniczego inspektora pracy. Dr Anna Dubowik, reprezentująca Uniwersytet Warszawski, rozpoczęła swoją mowę od odniesienia się do genezy zatrudnienia inspektorów. Wskazała, że obecnie inspektorzy pracy są pracownikami w rozumieniu kodeksu pracy. Poddała pod rozważenie, jak powinien wyglądać idealny stosunek pracy inspektora pracy? Wyraziła zdanie na temat pozytywnych i negatywnych konstrukcji obowiązującej uPIP. Zaaprobowwała szeroki zakres mianowania, jako docelowej podstawy zatrudnienia pracowników wykonujących czynności kontrolne. Poddała krytyce kształt przepisów dotyczących rozwiązania stosunku pracy z pracownikiem mianowanym wykonującym czynności kontrolne, zwłaszcza ze względu na wysoki stopień ocenności spełnienia przesłanek umożliwiających

⁴ Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 475 ze zm.).

rozwiązanie stosunku pracy (art. 62 uPIP). Na koniec zwróciła uwagę na problemy interpretacyjne przepisu zakazującego prowadzenia działalności politycznej pracownikowi wykonującemu czynności kontrolne (art. 47 § 1 uPIP).

Po wystąpieniu dr Anny Dubowik przystąpiono do dyskusji. Po jej zakończeniu nastąpiło zamknięcie konferencji. Należy uznać, że wydarzenie stało się doskonałą platformą nie tylko dla rozważań teoretycznych, ale w znacznej mierze przyczyniło się do rozwiązania problemów praktycznych, z którymi borykają się na co dzień pracownicy organów Państwowej Inspekcji Pracy. Należy nadmienić, że w celu utrwalenia ustaleń poczynionych na konferencji planowane jest wydanie publikacji naukowej.

SPIS TREŚCI CZASOPISMA „HUMANIZACJA PRACY” ZA ROK 2019

ARTYKUŁY

- Marek Adamski, *Funkcja i znaczenie zarządzania różnorodnością w aspekcie zmian społecznych i organizacyjnych w biznesie* (1);
- Łukasz Blechar, *Rewolucja Sztucznej Inteligencji a Wzmacnianie Inteligencji* (3);
- Tomasz Brylew, *Rola Internetowych kanałów w komunikacji marketingowej* (4);
- Michał Dobrołowicz, *Zarządzanie strategiczne a pojęcie strategii w naukach społecznych* (1);
- Andrzej Jagodziński, *Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi w firmach funkcjonujących w Polsce* (1);
- Katarzyna Janota, *Do kogo należy przyszłość?* (3);
- Piotr Janulek, Robert Partyka, *Digitalizacja usług profesjonalnych* (3);
- Jakub Kania, *Komunikacja w zespołach wirtualnych w sektorze informatycznym za pomocą zintegrowanych platform internetowych* (4);
- Łucja Kaprańska, Agata Maksymowicz, *Człowiek kontra maszyna. Postawy graczy wobec botów w pokerze online* (3);
- Wioleta J. Karna, Agnieszka Knap-Stefaniuk, *Przywództwo w środowisku wielokulturowym* (1);
- Waldemar Kozłowski, *Praktyczne aspekty neurocoachingu sportowego* (1);
- Joanna Lipowska, *Uwarunkowania zachowań obywatelskich w organizacji* (2);
- Kamila Ludwikowska, *Skuteczne metody i techniki szkoleniowe w organizacji* (1);
- Magdalena Mazurek, *New forms of business education as an attempt to raise business literacy levels in polish Generation Z* (2);
- Rafał Muster, *Pokoleniowe zróżnicowanie osób bezrobotnych a oczekiwania wobec pracodawców w świetle badań empirycznych* (2);
- Rafał Muster, *Wykorzystanie metodologii „Barometru zawodów” przez publiczne służby zatrudnienia w dostosowywaniu kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy* (4);
- Ewelina Okoniewska, *Psychologiczna decyzja podejmowania pracy poniżej swoich kwalifikacji w kontekście wykorzystania zasobów ludzkich* (2);
- Michał Pałasz, *Algorytm Edge Rank serwisu Facebook: narodziny, rozwój i działanie w ujęciu teoria aktora-sieci* (3);
- Kuba Piwowar, *Uprzedzenia w algorytmach* (3);
- Anna Portalska, *Monitoring pracowniczy a prawo do komunikowania się* (4);

- Monika Rudy, *Przedsiębiorczość a rozwój zasobów ludzkich na przykładzie studentów Uniwersytetu Rzeszowskiego* (1);
- Lidia Skarżyńska, Mariusz Orlikowski, *Technologia mobilna jako instrument nowoczesnej komunikacji marketingowej (w świetle badania ankietowego)* (4);
- Jakub Szczepkowski, *Strategie komunikacyjne w budowaniu wizerunku marki firmy na przykładzie Apator SA* (4);
- Dorota Szmit, *Umiejętności przywódcy, menedżera w zarządzaniu współczesną placówką ochrony zdrowia* (1);
- Joanna Tokar, *Analiza procesu Development Center jako narzędzia rozwoju kompetencji kadry kierowniczej* (1);
- Alena Vankevich, Olga Zaitseva, *Employment precarity and flexicurity issues in EU and Belarus* (2);
- Wiesław Wątroba, *Transgresyjna percepcja idei współdziałania* (2);
- Katarzyna Wicińska, *Jak rozmawiać w biznesie? Bariery komunikacyjne w języku polskim* (4);
- Joanna Wróblewska-Skrzek, *(Nie)wykorzystany potencjał. NEETs w przestrzeni społecznej* (2);

RECENZJE

- Monika Kamińska, Monika Mularska-Kucharek, *Srebrne tabu. Przyjaźń, miłość i seks w wieku dojrzałym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, ss.245 – recenzent Martyna Krogulec (2);
- Łucja Kaprańska, Agata Maksymowicz, Marzena Mamak-Zdanecka, *Starość niepokorna. O niektórych niestereotypowych rolach seniorów*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2018, ss.138 – recenzent Damian Gałuszka (3);
- Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydanie III, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, ss. 396 - recenzent Leszek Cichobłaziński (1);
- Urszula Swadźba (red.), *The Economic Awareness of the Young Generation of Visegrad Countries: A Comparative Analysis*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2018, ss. 204 - recenzent Łukasz Kutyla (4).

KOMUNIKATY

- Sprawozdanie z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej: „Prawo pracy. *Doctrina et usu*. Państwowa Inspekcja Pracy wczoraj, dziś, jutro...”, Wrocław, 12 kwietnia 2019 r. – autor Paweł Majczak

„Humanizację Pracy” zaprenumerować można wyłącznie u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać poprzez Wydawnictwo Uczelni:
Wydawnictwo Naukowe „**NOVUM**” sp. z o. o.
ul. Wyszogrodzka 22a
09-402 Płock
tel. 24 364 94 94
fax 24 364 94 95
<http://www.wnn.pl>

**Wpłaty należy dokonać na konto:
BGŻ o/Płock 84 203000451110000000157770**

Prenumeratę zagraniczną przyjmuje:
CHZ „**Ars Polona**” S.A.
ul. Obrońców 25
03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym „**NOVUM**” sp. z o. o

Wiodącym tematem pisma są problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek. Podejmujemy te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których się skoncentrujemy znajdują się m.in. te dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studium i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „*Humanizacji Pracy*” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.

