Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

R o z p r a w a d o k t o r s k a

Procesy mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19

Magdalena Popek

Promotor
dr hab. Andrzej Adamski, prof. WSIiZ

Rzeszów 2023

Spis treści

Wstęp 8

Rozdział 1 24

Komunikowanie organizacyjne 24

1.1. Tradycje badawcze nauki o komunikowaniu 24

1.1.1. Interdyscyplinarny charakter nauki o komunikowaniu 25

1.1.2. Komunikowanie i komunikacja - definicja 32

1.1.3. Szkoły teoretyczne i tradycje badawcze nauki o komunikowaniu 35

1.2. Komunikowanie jako proces 39

1.2.1. Komunikowanie jako proces wielopoziomowy 40

1.2.2. Komunikowanie bezpośrednie i pośrednie 41

1.2.3. Komunikowanie cyfrowe i analogowe 44

1.2.4. Komunikowanie informacyjne i perswazyjne 45

1.3. System komunikowania organizacyjnego 47

1.3.1. Komunikowanie organizacyjne w społecznym systemie komunikowania 48

1.3.2. Poziomy, kierunki komunikowania organizacyjnego 54

1.3.3.Komunikowanie organizacyjne a modele struktury organizacyjnej 57

1.3.4. Nowoczesne modele struktury organizacyjnej 61

Podsumowanie 66

Rozdział 2 67

Mediatyzacja komunikacji 67

2.1. Mediatyzacja - podłoże teoretyczne 67

2.1.1. Mediatyzacja (definicja, aspekty mediatyzacji) 69

2.1.2. Nowe media w komunikacji zapośredniczonej 76

2.2. Narzędzia zapośredniczające komunikację w firmach 83

2.2.1. Kalendarium pandemii COVID-19 90

2.2.1.1. Rada Europejska - kalendarium zmian dotyczących pracy i edukacji oraz aspektów technologicznych 90
2.2.1.2. Polska - kalendarium zmian dotyczących pracy i edukacji oraz aspektów technologicznych 93
2.3. Praca zmediatyzowana – pandemia COVID-19 99
2.3.1. Zawiłości prawne zmediatyzowanych form pracy - telepraca i praca zdalna 100
2.3.2. Szanse i zagrożenia pracy zdalnej i telepracy 106
2.3.3. Rekomendacje dla przedsiębiorców 110
Podsumowanie 112

Rozdział 3 113
Mediatyzacja szkoleń 113
3.1. Mediatyzacja szkoleń stacjonarnych 113
3.1.1. Ewolucja w szkoleniach - media w szkoleniach 117
3.1.2. Kompetencje cyfrowe a szkolenia 119
3.1.3. Adaptacja form szkoleniowych do świata cyfrowego - edukacja mieszana 125
3.2. Nowe media w szkoleniach *online* 130
3.3. Mediatyzacja szkoleń w pandemii COVID-19 145
3.3.1. Nowe media i (nowe) narzędzia w komunikacji organizacji i *e-learning*u 148
3.3.2. Adaptacja form szkoleniowych *offline* do rzeczywistości *online* 156
Podsumowanie 159

Rozdział 4 161
Prezentacja środowiska i definicje pojęć 161
4.1. Zarys historii rozwoju potrzeby edukacji pracowników 162
4.1.1. Kontekst powstania potrzeby wsparcia pracowników - *personnel manager* 163
4.1.1.1. Od homo oeconomicus do homo sociologicus (psychologicus) 165
4.1.2. Zarys historii szkoleń pracowników 168
4.1.2.1. Szkolenia i rozwój pracowników - szkoły fabryczne 168
4.1.2.2. Szkolenia i rozwój pracowników - II wojna światowa 170

4.1.2.3. Szkolenia i rozwój pracowników - okres powojenny i droga ku współczesności 172
4.1.3. Ewolucja formy szkoleniowej 174
4.1.3.1 Rozwój organizacyjny (Organization Development) 175
4.1.3.2. Techniki wspierające rozwój organizacyjny 176
4.2. Trener biznesu - definicja 180
4.2.1. Trener biznesu – definicja 181
4.2.2. Kompetencje i kwalifikacje trenerów biznesu 184
4.2.2.1. Szkoły trenerów - profil kandydatów 184
4.2.2.2. Szkoły trenerów - zakres wiedzy i umiejętności 185
4.2.3. Sposób kształcenia trenerów 186
4.3. Branża usług rozwojowych w Polsce 190
4.3.1. Coach 190
4.3.2. Mówca motywacyjny 190
4.3.3. Mentor 191
4.3.4. Facylitator 191
4.3.5. Konsultant 192
4.3.6. Psycholog biznesu 193
4.4. Formy pracy trenera biznesu 194
4.4.1. Etapy pracy trenera 194
4.4.1.1. Diagnoza potrzeb 196
4.4.1.2. Wybór właściwej usługi - formy pracy 196
4.4.1.3. Szkolenie 196
4.4.1.3.1 Specyfika uczenia osób dorosłych w szkoleniach 197
4.4.1.4. Warsztat - konsultacja, facylitacja, mentoring i coaching w szkoleniach 200
4.4.1.5. Ewaluacja szkolenia 200
4.4.1.5.1. Model Kirkpatricka 201
4.4.1.5.2. Nowy Model Kirkpatricka 204

4.4.2. Trudności związane z branżą 206

Podsumowanie 206

Rozdział 5 208

Metodologia badań własnych 208

5.1. Przebieg procesu badawczego 208

5.2. Sformułowanie problemu badawczego, pytań i hipotez 208

5.3. Cel i przedmiot badań 212

5.4. Metodologia badań własnych 213

5.5. Badana próba - Liderzy opinii 214

5.6 Metody oraz narzędzia badawcze 216

5.6.1. Analiza opracowań i danych zastanych - *desk research* 216

5.6.2. Badanie jakościowe - IDI 218

Rozdział 6 220

Analiza i prezentacja wyników badań 220

6.1. Część ilościowa – analiza zawartości 220

6.1.1. Korzystanie z form szkoleń zapośredniczonych przez nowe media i cyfrowe technologie w badanych okresach 225

6.1.2. Nowe media i cyfrowe narzędzia komunikacyjne w szkoleniach w okresie marzec 2019 - luty 2020 oraz marzec 2020 - luty 2021 233

6.1.3. Komunikatory i narzędzia stosowane w szkoleniach *online* w badanych okresach 242

6.1.4. Nowe media - pozytywna ocena w dyskusjach trenerów biznesu 249

6.1.5. Nowe media - wyzwania i trudności w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach 253

6.1.6. Pojawianie się reklam szkoleń oraz ofert pracy dla trenerów w badanych okresach 259

6.1.7. Tematyka porad w grupie *Trener Trenerowi Trenerem* w badanych okresach 266

6.1.8. Nastawienie i emocje wobec korzystania z nowych mediów przez trenerów biznesu w badanych okresach 273

6.1.9. Zmiany w sposobach organizacji i prowadzenia szkoleń w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach 280
6.1.10. Nasilenie występowania poszczególnych tematów w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach 285
6.2. Część jakościowa – indywidualne wywiady pogłębione 293
6.2.1. Okres przed pandemią 293
6.2.1.1. Doświadczenia respondentów 293
6.2.1.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów 296
6.2.1.3. Narzędzia, z których korzystali trenerzy 298
6.2.1.4. Obserwowane nastawienie (klientów i w branży) wobec szkoleń *online* 301
6.2.2. Okres przejściowy - pierwsza fala pandemii COVID-19 303
6.2.2.1. Doświadczenia respondentów 303
6.2.2.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów 309
6.2.2.3. Narzędzia, z których korzystali trenerzy 313
6.2.2.4. Obserwowane nastawienie (klientów i w branży) wobec szkoleń *online* 316
6.2.3. Okres adaptacji do szkoleń *online* 318
6.2.3.1. Doświadczenia respondentów 318
6.2.3.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów 321
6.2.3.3. Narzędzia i formy, z których korzystali trenerzy 324
6.2.4. Podsumowanie badania - twarze mediatyzacji - ocena rewolucji cyfrowej w branży 327
6.3. Weryfikacja hipotez badawczych oraz wnioski końcowe 333
6.3.1. Hipoteza 1 333
6.3.2. Hipoteza 2 334
6.3.3. Hipoteza 3 335
6.3.4. Hipoteza 4 336
6.3.5. Hipoteza 5 337
6.3.6. Hipoteza 6 338

6.3.7. Hipoteza 7 338
6.3.8. Hipoteza 8 339
6.3.9. Hipoteza 9 340
6.3.10. Hipoteza 10 340
Podsumowanie 341

Zakończenie 343

Bibliografia 349
Źródła 349
Opracowania 352
Netografia 363
Streszczenie 368
Summary 371
Spis tabel 374
Spis rysunków 375
Spis wykresów 376
Załącznik - Ankieta IDI 377
Załącznik – klucz kategoryzacyjny zawarty w analizie zawartości 379

Wstęp

Początek 2020 roku stanowił dla świata punkt, w którym pierwszy raz w XXI wieku ludzie zmierzyli się na szeroką skalę z pandemią wywołaną przez wirus SARS-CoV-2. Epidemia COVID-19, której pierwsze sygnały odnotowano już jesienią 2019 roku[1], charakteryzowała się wysoką zaraźliwością, zróżnicowanymi objawami, szybkim rozprzestrzenianiem się, wysoką śmiertelnością wśród osób starszych i grup o obniżonej odporności oraz falowością (wzrostem zakażeń i śmiertelności w okresach jesienno-zimowych i na wiosnę). Jej pojawienie się rozpoczęło falę zmian w zakresie działania gospodarki i edukacji dla wielu przedsiębiorstw, co stanowiło bezpośrednią inspirację dla niniejszej dysertacji. Zmiany te wprowadzane były odgórnie - na poziomie międzynarodowym (rekomendacje Unii Europejskiej), narodowym i lokalnym, w celu realizacji profilaktyki i prewencji zakażeń oraz zabezpieczenia różnych gałęzi gospodarki wobec potencjalnych przyszłych zagrożeń, mogących utrudnić płynność funkcjonowania społeczeństwa w kolejnych latach. Wspomniane zmiany wpłynęły bezpośrednio na sposób funkcjonowania firm, organizacji pracy, komunikacji i edukacji pracowników. Przykładami zmian i rekomendacji, które w konsekwencji doprowadziły do reorganizacji metod pracy i edukacji w tym okresie w Polsce były: ograniczenia i zakaz organizacji zgromadzeń, konferencji, eventów i wydarzeń z udziałem publiczności, ograniczenia związane z transportem lokalnym i międzynarodowym, rekomendacje sanitarne związane ze stosowaniem dystansu społecznego, noszeniem maseczek ochronnych, wprowadzanie limitów dotyczących liczby osób jednocześnie przebywających w pomieszczeniach zamkniętych czy zakazy związane z prowadzeniem działalności stacjonarnej niektórych branż (*beauty*, fitness, kina, teatry, gastronomia czy hotele). Odpowiedzią na wprowadzane zakazy i restrykcje była mediatyzacja, realizowana m.in. poprzez cyfryzację formy pracy i edukacji.

[1] F. Carrat, L. Figoni, J. Henny, J.-C. Desenclos i in., *Evidence of early circulation of SARS-CoV-2 in France: findings from the population-based "CONSTANCES" cohort*, „European Journal of Epidemiology" 2021, nr 36, s. 219-222.

Przedmiotem niniejszej dysertacji jest obraz i przebieg procesu mediatyzacji szkoleń w pierwszym roku pandemii COVID-19 w praktyce zawodowej trenerów biznesu, związanej ze społeczno-gospodarczym kontekstem – brakiem możliwości organizowania spotkań, szkoleń, konsultacji i konferencji w tradycyjnej formie – w bezpośrednim kontakcie z innymi uczestnikami. Badana grupa, trenerzy biznesu, są szeroką i zróżnicowaną grupą społeczną praktycznych edukatorów kompetencji biznesowych. Swoją działalność prowadzą w ramach szkoleń związanych z obszarami kompetencji społecznych. Należą do nich komunikacja, zarządzanie, motywowanie czy negocjacje (i inne) – potocznie nazywanych *szkoleniami miękkimi* lub wiedzy i kompetencji związanych z tzw. *twardą wiedzą i umiejętnościami*, to jest, przykładowo prawem pracy, obsługą narzędzi, rozwijaniem warsztatu kompetencji czy nabywaniem tytułów, stopni i specjalizacji – bezpośrednio związanych z zadaniami wykonywanymi w obrębie stanowiska. Do analizy zawartości wybrano treści dyskusji pojawiające się w grupie stanowiącej największą i najbardziej aktywną społeczność trenerów biznesu w Polsce na portalu *Facebook* – grupę *Trener Trenerowi Trenerem* (nazywanej później *TTT*) w pierwszym roku pandemii COVID-19 (okres od marca 2020 r. do lutego 2021 r.). Społeczność ta została wybrana ze względu na jej wysoki poziom aktywności i wielkość – jest to największa społeczność trenerów biznesu w Polsce, jej celem jest wymiana informacji i samoedukacja (*crowdlearning*) wśród przedstawicieli branży. Pojawiające się na szeroką skalę zapośredniczenie przez media internetowe w komunikowaniu w organizacjach i szkoleniach stanowiło reakcję na ograniczenia w prowadzeniu działalności w sposób stacjonarny, który dominował do tej pory, w związku z czym trenerzy (i ich klienci) postawieni zostali przed koniecznością dopasowania swoich usług do zmieniającej się rzeczywistości, gwałtownie otwierającej się na nowe media i komunikatory zapośredniczające komunikację i edukację w biznesie.

Do badania i analizy obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji szkoleń w dyskusjach trenerów skłoniły autorkę aktualność tematyki, doświadczenia własne (jako przedstawicielki branży) oraz szeroka skala rozpowszechnienia edukacji zdalnej w analizowanym okresie (tempo i skala zmian). Mediatyzacja edukacji i komunikacji pracowników związana była również, dla przedstawicieli branży, z nabywaniem i rozwijaniem kompetencji cyfrowych w tym okresie, profesjonalizacją kompetencji korzystania z cyfrowych narzędzi komunikacyjnych oraz rozwijania płynności w tym zakresie – zatem wyzwania zwiazane z obostrzeniami stanowiły wyraźny bodziec, skłaniający przedstawicieli branży do rozwoju zainteresowania tą tematyką w zakresie pro-

wadzonych szkoleń. W przeciwnym wypadku, trenerzy musieliby mierzyć się z ograniczeniem możliwości wykonywania pracy w tym okresie.

Ograniczenia te miały związek z dwoma aspektami – po pierwsze, z wprowadzanymi przez ustawodawców obostrzeniami dotykającymi branżę, z drugiej strony, z oporem klientów dotyczącym organizowania spotkań w dotychczasowej formie, związanym z bezpieczeństwem uczestników szkoleń – ryzykiem rozprzestrzenienia się choroby podczas szkolenia stacjonarnego, co, w efekcie, mogłoby skutkować koniecznością późniejszej izolacji uczestników, kwarantanną i zagrożeniem ich zdrowia oraz płynności funkcjonowania zakładu pracy. Zatem, analizując wątpliwości i wyzwania, z jakimi w ówczesnym czasie mierzyli się przedstawiciele biznesu, mediatyzacja była naturalną konsekwencją efektów społecznych i gospodarczych wynikających z mierzenia się z pandemią.

Nie bez znaczenia dla analizowanej tematyki jest również koncepcja *lifelong learningu* oraz *crowdlearningu* – założeń kształcenia praktycznego i edukacji przez całe życie oraz edukacji poprzez dzielenie się doświadczeniami, zauważalnej w badanej grupie samokształcącej się *TTT*. Pomimo początkowych obiekcji i niskiej popularności tematyki, szkolenia zdalne stały się w okresie pandemii istotnym elementem edukacji pracowników. Ich rozwój w tym okresie nasilił się ze względu na brak możliwości prowadzenia edukacji w formie stacjonarnej oraz hybrydowej, zaś kierunek rozwoju tej dziedziny obejmował rozszerzenie edukacji z *e-learningu*, w którym użytkownicy korzystają z wiedzy samodzielnie w preferowanym przez siebie czasie i tempie, o formy edukacji synchronicznej, na nowo powstałych i prężenie rozwijających się platformach. Analiza obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji i adaptacji do korzystania z nowych mediów w prowadzeniu szkoleń w praktyce trenerów jest ponadto istotna dla analizowanej branży ze względu na konieczność refleksji nad metodyką uczenia, ewaluacji i projektowania szkoleń w tej formie.

Zarówno przedmiot, jak i metodyka badań, pozwalają jednoznacznie usytuować niniejszą rozprawę w dyscyplinie „nauki o komunikacji społecznej i mediach", choć niewątpliwie dysertacja obfituje w odniesienia do dorobku innych dyscyplin, np. nauk pedagogicznych czy nauk o jakości i zarządzaniu. Podczas pisania rozprawy wartościowa okazała się literatura przedmiotu odnosząca się do tematyki z zakresu teorii komunikacji i komunikowania organizacyjnego, mediatyzacji oraz edukacji szkoleniowej osób dorosłych. W zarysowaniu definicji i opisów dyscypliny nauki o komunikacji społecz-

nej i mediach wartościowe z perspektywy niniejszej rozprawy były refleksje Lanigana[2], McQuaila[3], Dobek-Ostrowskiej[4], Pisarka[5], Goban-Klasa[6], DeFleura i Ball-Rokeach[7], Cooleya[8], oraz założenia ojców-założycieli dyscypliny – Lasswella[9], Lewina[10], Hovlanda[11], Lazarsfelda i Katza[12]. Ponadto, w rysie historycznym i zrozumieniu przepływu informacji w procesie komunikowania odniesiono się do badań Shannona i Weavera[13] czy zrozumienie różnicy w podejściu do nauki o mediach i komunikacji według szkoły amerykańskiej (ujęcia socjologiczno-psychologicznego) oraz europejskiej (podejścia krytycznego). Zrozumienie tych perspektyw oraz analiza współczesnego podejścia amerykańskiego, niemieckiego i polskiego stanowi punkt wyjścia dla refleksji autorki nad komunikacją, interdyscyplinarnością nauki o komunikowaniu i mediach i mediatyzacją komunikacji organizacyjnej. Podczas opisywania komunikowania organizacyjnego, dysertacja odnosi się do koncepcji ogólnej teorii systemów Bertalanffy'ego[14] oraz teorii systemu społecznego Parsonsa[15] umieszczając organizację oraz jej komunikowanie jako subsystem systemu społecznego aktywnego wewnątrz (Newcomb[16], Schramm[17], Rileyowie[18]) i wchodzącego w interakcje z innymi systemami. W definicji organizacji autorka sięgnęła po literaturę przedmiotu, m.in. autorów takich jak: Adamik

---

[2] R. Lanigan, *Definition: Communicology*, https://communicology.org/%e2%8c%98-definition-communicology/, 15.09.2022.

[3] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego,* PWN, Warszawa 2012, s. 35-38.

[4] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne,* PWN, Warszawa 2012, s. 21-30.

[5] W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 5-24.

[6] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe,* PWN, Warszawa 2015, s. 52-79.

[7] S.J. Ball-Rokeach, M. L. DeFleur, *A dependancy model of mass-media effects,* „Communication Research"1976, vol. 1 nr 1, s. 3-19.

[8] Ch. Cooley, *Social Organization: A Study of the Larger Mind* , New York: Charles Scribner's Sons, r. 6.

[9] H.D. Lasswell, *The structure and function of communication in society*, [w:] L. Brynson (red.), *The Communication of Ideas*, New York: Harper & Brothers 1948, s. 37-51.

[10] K. Lewin, *Channels of group life,* „Human Relations" 1947, nr 1, s. 143-153.

[11] N. Jackob, Ch. Huess, *Communication and Persuasion von Carl I. Hovland, Irving L. Janis und Harold H. Kelley (1953)* [w:] M. Potthoff (red.) *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung*, Springer 2016, s 49-60.

[12] E. Katz, P.F. Lazarsfeld*, Personal Influence*, Routledge, London & New York 2006.

[13] C. Shannon, W. Weaver, *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press 1949.

[14] L. Von Bertalanffy, *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, „Science" 1950, vol. 111, nr 2872, s. 23–29.

[15] T. Parsons, *An Outline of the Social System,* [w:] C. Calhoun et al. (red.), *Classical Sociological Theory,* Blackwell Publishing Malden 2007, s. 421-440.

[16] T. Newcomb, *An Approach to the Study of Communication Act,* „Psychological Review", nr 60, s. 393-404.

[17] W. Schramm, *How Communication Works* [w:] W. Schramm (red.) *The Process and Effects of Mass Communication,* Urbana: University of Illinois Press 1954.

[18] J.W. Riley, M.W. Riley, *Mass Communication and the Social System* [w:] R.K. Merton, L. Broom, S. Cottrell (red.) *Sociology Today,* New York: Basic Books 1959.

i Matejun[19], Sułkowski[20], Griffin[21], Kotarbiński[22], Parsons[23], Czermiński, Grzyboński, Ficoń[24], Bielski[25], Francik[26], Koźmiński[27], Kowalska[28]. Definicja komunikacji wewnętrznej w organizacji odnosi się, między innymi do Mazzeiego[29], Yeomansa, FitzPatricka[30], Mazur-Wierzbickiej[31], Verčič[32], Kalli[33], Rivery[34], Winkler[35], Goban-Klasa[36], Stankiewicz[37], Rogali[38], Karczewskiej[39], Smoląg, Ślusarczyk[40], Obera[41], Wojtaś-Jakubowskiej[42]. Literatura przedmiotu odnosząca się do struktury organizacyjnej obej-

[19] A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41-84.

[20] Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie" 2012, tom XIII, zeszyt 2, s. 9-20.

[21] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010, s. 342.

[22] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1969, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, s. 74-75.

[23] Ch. Heckscher, *Parsons as an Organization Theorist,* [w:] P. Adler (red.), *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations,* Oxford University Press 2009.

[24] A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy Organizacji i Zarządzania,* Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 43.

[25] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.; M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 82–84.

[26] A. Francik, *Rozważania o efektywności w kontekście procesów innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe" 2009, nr 799, s. 17.

[27] A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

[28] M. Kowalska, *Ewolucja teorii zarządzania*, „Wiedza obronna", 2019, nr 1-2, s. 171-187.

[29] A. Mazzei, *Promoting active communication behaviours through internal communication,* „Corporate Communications An International Journal" 2010, nr 15 (3), s. 221-234.

[30] L. Yeomans, L. FitzPatrick, *Internal Communication,* [w:] R. Tench, S. Weddington, *Exploring Public Relations*, Pearson Education 2017, Leeds Beckett University, r. 15.

[31] E. Mazur-Wierzbicka, *Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2017, nr 48/1, s. 69-78.

[32] D. Verčič, *Internal communication: Definition, parameters and the future,* „Public Relations Review" 2012, nr 38(2), s. 223-230.

[33] H. K. Kalla, *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective,* „Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10, nr 4, s. 302-314.

[34] K. Rivera, *Communication vs. Communications – What's the Big Deal?,* https://www.csusm.edu/communication/major_differences.html, 20.04.2022.

[35] R. Winkler, *Techniki komunikacji w procesach zmian,* „Nauki o zarządzaniu – Management Sciences" 2015, nr 2(23), s. 108-126.

[36] T. Goban-Klas, *System informacji w państwie a system komunikacji społecznej,* „Przekazy i opinie" 1989, nr 2, s. 16.

[37] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji,* Astrum, Wrocław 2006, s. 20-26.

[38] A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie – praca doktorska,* Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 59-80.

[39] A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 110.

[40] K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją,* „Studia i Prace WNEIZ US" 2018, nr 52/2, s. 206.

[41] J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu,* „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie" 2013, nr 65 (1897), s. 264.

[42] A. Wojtaś-Jakubowska, *Efektywność zaczyna się od komunikacji. Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie" 2017, nr 10, s. 106–107.

mowała prace autorów takich jak: Zakrzewska-Bielawska[43], Griffin[44], Mintzberg[45], Dobek-Ostrowska[46], Krupski[47], Wieczorek-Szymańska[48], Dzidowski[49], Barczak[50], Marciszewska[51].

Opisując zjawisko mediatyzacji komunikacji i pracy w przedsiębiorstwach, autorka odniosła się do wpływu mediów na kształtowanie się społeczeństw, powołując się, między innymi, na autorów takich jak: Hjarvard[52], McQuail[53], Goban-Klas[54], Thompson[55], Lunt, Livingstone[56], Driessens[57]. Definicje mediatyzacji zaczerpnięto z literatury autorów: Adolf[58], Krotz[59], Hepp i wsp.[60], Sasińska-Klas[61], Jansson[62], Marcinkowski[63].

---

[43] A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa,* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 253-287.

[44] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania…*, dz. cyt., s. 342.

[45] H. Mintzberg: *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 26.

[46] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 110-111.

[47] R. Krupski, *Struktura organizacyjna,* [w:] *Podstawy Organizacji i Zarządzania,* I-BiS, Wałbrzych 2004, s. 65-81.

[48] A. Wieczorek-Szymańska, *Organizacja fraktalna w gospodarce sieciowej,* „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2015, nr 39, t. 1, s. 93.

[49] A. Dzidowski, *Organizacje wirtualne we współczesnej gospodarce,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 7/8 (858/859), s. 20.

[50] B. Barczak, *Struktura sieciowa jako instrument realizacji strategii,* „Zeszyty Naukowe" 2008, nr 782, s. 82-86.

[51] A. Marciszewska, *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą,* [w:] S. Nowosielski (red.) *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Podejście procesowe w organizacjach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 75-76.

[52] S. Hjarvard, *The Mediatization of Society A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change*, „Nordicom Review" 2008, nr 29 (2), s. 105, 134; S. Hjarvard, *The mediatization of culture and society,* Routledge, New York 2013.

[53] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 110-112.

[54] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 282, s. 295.

[55] J. Thompson, *Mediated interaction in the Digital Age,* „Theory, Culture & Society" 2020, 37 (1), s. 3-28.

[56] P. Lunt, S. Livingstone*, Is 'mediatization' the new paradigm for our field? A commentary on Deacon and Stanyer (2014, 2015) and Hepp, Hjarvard and Lundby (2015)*, „Media, Culture, Society" 2016, 38(3), s. 462–470.

[57] O. Driessens, S. Hjarvard, *Introduction: Situating Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* [w:] O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp, S. Hjarvard (red.) *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017, s. 1-4.

[58] M. Adolf, *The Identity of Mediatization: Theorizing a Dynamic Field*, [w:] O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp, S. Hjarvard (red.) *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017, s. 11-34.

[59] F. Krotz, *The meta-process of mediatization as a conceptual frame,* „Global Media and Communication" 2007, nr 3(3), s. 3-14; F. Krotz, *Mediatisierung*, [w:] A. Hepp, F. Krotz, S. Lingenberg, J. Wimmer (red.), *Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse*, Springer VS, 2015, s. 439-440.

[60] A. Hepp, *Deep mediatization*, Routledge, London and New York 2020, s. 9 ; A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Rethinking Transforming Communications: An Introduction* oraz A. Hepp, U. Hasebrink, *Researching Transforming Communications in Times of Deep Mediatization: A Figurational Approach*, [w:] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink (red.) *Communicative Figurations - Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Palgrave Macmillan, Brema 2018, s. 3-14.

[61] T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej,* „Zeszyty prasoznawcze" 2014, t. 57, nr 2 (218), s. 162-164.

Definiując nowe media i opisując ich rolę w komunikacji zapośredniczonej autorka odnosi się do literatury przedmiotu, między innymi, Krotza[64], McQuaila[65], Manovicha[66], Morreale[67], Szpunar[68], Heppa, Breitera, Hasebrinka[69] oraz Levinsona[70].

Rozprawa porusza temat aktualny i nowy, odnoszący się do zjawiska pogłębiania mediatyzacji w konsekwencji pojawienia się pandemii COVID-19. Jako punkt odniesienia autorka przyjmuje kalendarium obostrzeń i rekomendacji dla biznesu w oparciu o dwa oficjalne źródła: stronę internetową polskiego rządu[71] oraz stronę internetową Komisji Europejskiej[72]. Podobnie, charakterystyka stanu prawnego pracy zdalnej opiera się o Dziennik Ustaw RP[73]. Podczas opisywania zmediatyzowanych form pracy, rozwijających się w pandemii, autorka opierała się o artykuły naukowe, a także, w dużej mierze, aktualne źródła internetowe, śledzące rozwój pracy zdalnej od rozpoczęcia pandemii COVID-19. Definiując trenera biznesu autorka opierała się o dostępne źródła, tj. strony internetowe, programy szkoleniowe i opisy roli trenera (np. W szkołach trenerów czy studiach podyplomowych). Mediatyzacja szkoleń stacjonarnych i rozwój kompetencji cyfrowych omówione zostały w odniesieniu do opisów autorów, takich jak: Hislop[74], Jansson[75], Goban-Klas[76], Alcalá[77], Basak, Wotto, Bélanger[78] oraz w oparciu o bieżące artykuły internetowe i analizy śledzące rozwój tematyki w branży. Podczas

---

[62] A. Jansson, *Mediatization and Mobile Lives – A critical Approach,* Routledge, New York 2018, s. 1-27.

[63] F. Marcinkowski, *Mediatisation of politics: Reflections on the state of the concept*, „Javnost – The Public" 2014, vol. 21, nr 2, s. 5-22.

[64] F. Krotz, *Mediatization as a mover in modernity: social and cultural change in the context of media change,* [w:] K. Lundby (red.), *Mediatization of communication,* Wyd. De Gruyter Mouton, Berlin-Boston 2014, s. 131-162.

[65] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 57-59.

[66] L. Manovich, *Język nowych mediów,* MIT, Massechusetts 2001, s. 79-268.

[67] S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności,* Warszawa 2007, s. 241–242.

[68] M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji,* „Studia Medioznawcze" 2008, nr 4 (35), s. 31-40.

[69] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink (red.) *Communicative Figurations - Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Palgrave Macmillan, Brema 2018, s. 15-50.

[70] P. Levinson, *Nowe nowe media,* WAM, Kraków 2010, s. 11.

[71] *Portal Gov.pl*, https://www.gov.pl/, 15.04.2022.

[72] *European Commission,* ec.europa.eu, 15.04.2022.

[73] *Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej,* https://dziennikustaw.gov.pl/DU, 30.12.2022.

[74] D. Hislop, R. Bosua, R. Helms, *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction,* Oxford University Press, Oxford 2018.

[75] A. Jansson, *Mediatization and Mobile…,* dz. cyt., s. 1-27.

[76] T. Goban-Klas, *Pochwała medioznawstwa czyli renesans McLuhana,* „Studia Medioznawcze" 2000, nr 1, s. 9-23.

[77] L. A. Alcalá, *Media Literacy for Older People facing the Digital Divide: The e-Inclusion Programmes Design,* „Communicar. Media Education Research Journal" 2014, nr 42, v. XXI, s. 173-179.

[78] S. K. Basak, M. Wotto, P. Bélanger, *E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis,* „*E-learning* and Digital Media" 2018, vol. 15(4) s. 191-216.

opisywania historii rozwoju szkoleń, sięgnięto po źródła autorów, m.in. Swanson, Torraco[79], Allen[80], Dooley, Dietz, Kane, Conover[81].

Rozprawa obrazuje przebieg procesu mediatyzacji branży szkoleniowej w pierwszym roku pandemii COVID-19 na podstawie analizy zawartości dyskusji odbywającej się w największej społeczności zrzeszającej trenerów biznesu w Polsce. Celem głównym założonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie o zakres i przebieg procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w pierwszym roku pandemii COVID-19 w Polsce. Drogą do osiągnięcia celu było zbadanie deklarowanego podejścia i częstotliwości oraz zakresu korzystania z nowych technologii i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w praktyce szkoleniowej w pierwszym roku pandemii COVID-19 wśród przedstawicieli branży (marzec 2020 r. – luty 2021 r.) w porównaniu do roku poprzedzającego pandemię (marzec 2019 r. – luty 2020 r.), co umożliwiło prześledzenie zmian w trendach związanych z występowaniem poszczególnych tematów w dyskusjach. Wprowadzone w pierwszym roku obostrzenia, uniemożliwiały prowadzenie spotkań biznesowych i szkoleń w formie stacjonarnej (głównej formy szkoleń przed pandemią). W konsekwencji, zarówno organizacja komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej oraz sama praca szkoleniowa uległy konieczności mediatyzacji w celu odnalezienia zadowalających substytutów komunikacji bezpośredniej i edukacji - narzędzi i form pracy umożliwiających organizowanie spotkań w czasie rzeczywistym z zachowaniem interakcji pomiędzy uczestnikami. Przyjęte cele szczegółowe związane były z analizą aspektów dotyczących procesów mediatyzacji, które uległy przyspieszeniu wskutek pandemii: określeniem cyfrowych narzędzi wykorzystywanych przez trenerów biznesu do prowadzenia szkoleń i zapośredniczania komunikacji biznesowej, nazwaniem wyzwań dla branży związanych z prowadzeniem szkoleń zdalnych, określeniem deklarowanego podejścia do korzystania z cyfrowych narzędzi komunikacyjnych oraz prześledzeniem stopnia zainteresowania tematyką wśród trenerów w badanych okresach.

---

[79] R.J, Torraco, *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development,* „Faculty Publications in Educational Administration" 2016, nr 15, s. 1-15; R.J. Torraco, R.A. Swanson, *The strategic roles of human resource development,* „Human Resource Planning", nr 18(4), s. 10-22.

[80] Ch. Allen, *The Instructor, The Man, And The Job: A Handbook For Instructors Of Industrial And Vocational Subjects*, Kessinger Publishing, 1919, za: W. T. Bawden, *Lessons from the war and their application in the training of teachers,* „Industrial Education Circular" 1919, nr 1, s. 20-23.

[81] *Training Within Industry,* https://www.labelandnarrowweb.com/issues/2008-11/view_printing-lean/printing-lean-45949/, 3.01.2022.

Metodami badawczymi zastosowanymi w celu realizacji celu głównego (określenie przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji w pierwszym roku pandemii COVID-19 w branży) i celów szczegółowych były: analiza zawartości danych zastanych i dostępnych opracowań, (*desk research*), analiza zawartości danych zawartych w dyskusjach na forum branżowym – grupie *Trener Trenerowi Trenerem* na portalu *Facebook* (największe i najaktywniejsze forum branżowe w Polsce) oraz, jako uzupełnienie, metoda jakościowa - pogłębiony wywiad indywidualny (*IDI*) stanowiący ubogacenie zebranego materiału o refleksje i wypowiedzi przedstawicieli badanej społeczności. Główny problem badawczy został zawarty w pytaniu o zakres i przebieg procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce w pandemii COVID-19. Cele szczegółowe są tożsame ze znalezieniem odpowiedzi na sformułowane poniżej pomocnicze pytania badawcze oraz weryfikacją sformułowanych na ich podstawie hipotez pomocniczych. Sformułowano zatem następujace pytania pomocnicze:

P1: Czy w okresie pandemii nastąpiły zauważalne zmiany w intensywności dyskusji na temat wykorzystania nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej?

P2: Jaka forma kontaktu zapośredniczonego z odbiorcą (w czasie rzeczywistym czy z wykorzystaniem form *e-learningowych*) była częstszym przedmiotem dyskusji w badanych okresach?

P3: Czy w badanych okresach zaobserwowano zmiany w częstotliwości w komunikowaniu o narzędziach (platformach) do zapośredniczania komunikacji i prowadzenia spotkań?

P4: Co trenerzy biznesu oceniali pozytywnie w korzystaniu z nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej w badanych okresach?

P5: Jakie tendencje w zakresie trudności i wyzwań wskazywali trenerzy biznesu w korzystaniu z nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej w badanych okresach?

P6: Jaka była częstotliwość pojawiania się reklam szkoleń dla trenerów i ogłoszeń związanych z prowadzeniem szkoleń *online* w badanych okresach?

P7: Jakie tendencje związane z poradami i dobrymi praktykami szkoleniowymi zauważalne były w dyskusjach na ten temat w badanych okresach?

P8: O jakich zmianach w nastawieniu do szkoleń z użyciem nowych mediów i cyfrowych technologii komunikują w swoich wypowiedziach trenerzy biznesu, w badanych okresach?

P9: O jakich zmianach w sposobach prowadzenia i organizacji szkoleń komunikują w swoich wypowiedziach trenerzy biznesu, w badanych okresach?

P10: Jakie tendencje można zaobserwować w nasileniu poszczególnych tematów w dyskusjach w grupie *TTT* w badanych okresach?

Odnosząc się do pytania głównego postawiono hipotezę główną: W pierwszym roku pandemii COVID-19 nastąpiła intensyfikacja procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce. W odniesieniu do powyższych pytań pomocniczych postawiono następujące hipotezy pomocnicze:

H1: W okresie pierwszego roku pandemii COVID-19 nastąpił wzrost intensywności dyskusji na temat form szkoleń wykorzystujących nowe media i cyfrowe narzędzia komunikacyjne w porównaniu z rokiem poprzedzającym.

H2: W pierwszym roku pandemii trenerzy częściej poruszali temat korzystania z platform umożliwiających kontakt w czasie rzeczywistym w stosunku do form *e-learningowych*.

H3: W okresie marzec 2020 r. – luty 2021 r. nastąpił wzrost różnorodności narzędzi na temat których dyskutowano. Dotyczyło to zarówno narzędzi do komunikacji i organizacji szkoleń, jak i narzędzi wykorzystywanych w trakcie szkoleń do interakcji z uczestnikami. Wzrosła również częstotliwość dyskusji na ten temat.

H4: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. pozytywnie oceniano oszczędność czasu wynikającą z braku konieczności dojazdu na szkolenie do klienta oraz możliwości pracy z domu.

H5: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. W dyskusjach nastąpił wzrost popularności tematów związanych z wyzwaniami i trudnościami prowadzenia szkoleń w formie *online* w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych trenerów, aspektów technicznych i sprzętowych oraz budowania interaktywności w szkoleniach w porównaniu z rokiem poprzedzającym pandemię COVID-19.

H6: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost występowania ofert szkoleń *online* i reklam związanych ze szkoleniami dla trenerów podnoszącymi kompetencje cyfrowe trenerów.

H7: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost częstotliwości dyskusji - porad i dobrych rad dotyczących organizacji szkoleń *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

H8: W pierwszym roku pandemii pojawiło się więcej pozytywnych wypowiedzi na temat szkoleń *online*, co świadczyłoby o zmianie nastawienia trenerów do tej formy szkoleń na bardziej pozytywne w stosunku do okresu poprzedzającego.

H9: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie dyskusji dotyczących metodyki prowadzenia szkoleń *online* i doboru właściwej formy edukacji *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

H10: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie tematów związanych ze szkoleniami *online*, nowymi mediami i cyfrowymi narzędziami komunikacyjnym w okresie nasilania się wprowadzanych przez rząd obostrzeń ze spadkiem w okresie odmrażania gospodarki w porównaniu do roku poprzedzającego.

Podstawę kierunku sformułowanych przez autorkę hipotez (przedstawicielki badanej społeczności) były własne doświadczenia, jako uczestniczki opisywanych wydarzeń, praca zawodowa w niniejszym kierunku w badanym okresie oraz analiza i obserwacja wprowadzanych zmian legislacyjnych obejmujących poszczególne branże w pierwszym roku pandemii. Na kierunek sformułowanych hipotez wpłynęło również nasilenie afektu negatywnego (i komunikacji emocjonalnej) w komunikowaniu przedsiębiorców z zamkniętych branż w okresie zaostrzenia obostrzeń – wynikające, m.in., z braku możliwości realizowania pracy w dotychczasowej formie oraz sprzecznych komunikatów i niepewności związanej z brakiem jednoznacznej informacji o możliwości powrotu do znanego sposobu realizowania pracy[82]. Analiza nasilenia komunikowania w badanym okresie wśród przedstawicieli innych branż (np. W akcji „#otwieraMY" stanowiącej bunt przedstawicieli zamkniętych branż wobec braku możliwości prowadzenia działalności) stanowiła, prócz własnych obserwacji, podstawę dla formułowanych hipotez – założenia, iż w badanym okresie (podobnie jak w innych, dotkniętych obostrzeniami branżach) wśród trenerów nastąpi nasilenie komunikowania o nowych mediach i cyfrowych narzędziach pośredniczących w komunikacji. Uwzględniając specyfikę zawodu trenera, odpowiedzialnego za naukę kompetencji praktycznych i wspierającego w adaptacji do zmian – autorka założyła, iż trenerzy mogą adaptować się do mediatyzacji szkoleń z pozytywnym nastawieniem i szybciej od innych zawodów. Założono również, że w badanym okresie nasili się komunikowanie

[82] A. Adamski, A. Gaweł, M. Popek, *Pandemia, przedsiębiorcy, emocje i social media. Co mówi o akcji #OtwieraMY analiza sentymentu w mediach społecznościowych?*, "Kultura - Media - Teologia", 2022 (49) nr 1, s. 48-76.

i zainteresowanie formami szkoleń umożliwiającymi wykonywanie zawodu i dostosowanie do nowej zmediatyzowanej rzeczywistości.

Analizie poddano materiał badawczy z okresu marzec 2019 r. – luty 2021 r. porównując rok poprzedzający pandemię i pierwszy rok pandemii COVID-19 pod kątem częstotliwości występowania analizowanych treści w wątkach i wypowiedziach w dyskusjach o tematyce *online* we wspomnianej społeczności, odnosząc je do tła społeczno-gospodarczego w tym okresie (wprowadzane obostrzenia). Wywiady pogłębione uzupełniające analizę zawierają refleksję i ocenę nastawienia wobec mediatyzacji. Bogaty materiał umożliwił realizację założonych celów – określenie obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji edukacji szkoleniowej wśród trenerów biznesu, prześledzenie deklarowanego podejścia i korzystania z nowych technologii i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w szkoleniach w pierwszym roku pandemii COVID-19, nazwanie cyfrowych narzędzi komunikacyjnych stosowanych w praktyce szkoleniowej oraz analizę zainteresowania tematyką w badanych okresach.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów. Trzy pierwsze odnoszą się do aspektów teoretycznych stanowiących kanwę dla założeń przeprowadzonych badań oraz trzech związanych z przeprowadzanymi badaniami. Konstrukcja trzech pierwszych rozdziałów – teoretycznych – zarysowuje kierunek i logikę rozważań autorki o mediatyzacji szkoleń i rozwoju szkoleń *live w* formie zapośredniczonej przez media internetowe w rzeczywistości dotkniętej pojawieniem się pandemii COVID-19. Rozważania rozpoczynają się od poziomu bardziej ogólnego (zapośredniczanie komunikacji przez media i historycznych aspektów) do bardziej szczegółowego – tj. aspektów prawnych, wyzwań i rekomendacji związanych z organizowaniem komunikacji w organizacjach opierając się na nowych mediach. Rozdziały czwarty jest łącznikiem pomiędzy pierwszą i drugą częścią pracy, zarysowując badaną grupę i tematykę szkoleń, zaś piąty i szósty rozdział odnoszą się do badania przeprowadzonego przez autorkę.

Rozdział pierwszy dysertacji stanowi punkt wyjścia dla rozważań autorki, zarysowując tło historyczne i podstawy nauki o komunikowaniu jako samodzielnej dyscypliny na styku innych dyscyplin z dziedziny nauk społecznych. Rozdział składa się z trzech podrozdziałów ukazujących skrótowo zagadnienia związane z komunikacją i tradycjami badawczymi komunikowania. W podrozdziale 1.1. poruszone zostały aspekty tradycji badawczych dyscypliny, w obrębie której powstała niniejsza dysertacja (interdyscyplinarność dyscypliny, definicje oraz tradycyjne szkoły). Na bazie zarysowanego kontekstu, rozważania autorki zawęziły się ku opisanym w podrozdziale 1.2. charakterystykom

procesu komunikowania jako procesu wielopoziomowego, bezpośredniego (i pośredniego), cyfrowego oraz analogowego, informacyjnego oraz perswazyjnego. Rozdział 1 został zakończony podrozdziałem 1.3., który poświęcono komunikowaniu organizacyjnemu – umiejscowieniu komunikowania organizacyjnego w społecznym systemie komunikowania, jego kierunkom i poziomom, odniesieniu komunikowania organizacyjnego do stosowanych w praktyce struktur organizacyjnych. Podrozdział 1.3.4., zwieńczający pierwszy rozdział porusza aspekty związane z komunikowaniem w cyfrowym świecie – związanym z pracą świadczoną na odległość, wymagającą kontaktu z przełożonymi, klientami i zespołem w formie zapośredniczonej przez cyfrowe narzędzia komunikacyjne.

W rozdziale drugim autorka rozwija rozważania teoretyczne, skupiając się na mediatyzacji komunikacji i odniesieniu do kalendarium pandemii COVID-19. Rozdział ten, podobnie jak rozdział pierwszy, składa się z trzech podrozdziałów. Podrozdział 2.1., rozpoczynający rozważania dotyczące mediatyzacji komunikacji i szkoleń, porusza temat definicji i aspektów mediatyzacji jako meta-procesu, w którym społeczeństwa są zanurzone we wszystkich dziedzinach życia. Podrozdział 2.2. dotyczy zagadnienia mediatyzacji komunikacji w świetle pandemii. W podrozdziale zawarto kalendarium rekomendacji, zaleceń w odniesieniu do przebiegu pandemii COVID-19 na poziomie Unii Europejskiej i Polski. Umiejscowienie skrótowego kalendarium pandemii w rozdziale poświęconym mediatyzacji komunikacji ma związek z treścią wprowadzanych rekomendacji i obostrzeń wpływających na zmianę organizacji sposobu pracy w wielu przedsiębiorstwach, takich jak wprowadzanie pracy zdalnej, trybu zmianowego czy reorganizacja procesu obsługi klienta. Ponadto, omówione rekomendacje i kolejność ich wprowadzania stanowią punkt odniesienia wobec przeprowadzonych analiz i wywiadów stanowiąc tło dla gwałtownie rozwijającej się mediatyzacji szkoleń. Podrozdział 2.3. porusza tematykę zmediatyzowanych form pracy - konsekwencji wprowadzanych rekomendacji i obostrzeń dla przedsiębiorstw, aspektów i wyzwań prawnych powiązanych z tematyką telepracy i pracy zdalnej (jako nowego zjawiska, uregulowanego prawnie dopiero 2022 roku). W rozdziale tym autorka snuje refleksję o szansach i zagrożeniach pracy zdalnej i telepracy oraz zawarła rekomendacje dla przedsiębiorców w kontekście organizacji komunikacji organizacyjnej.

Rozdział trzeci, składający się z trzech podrozdziałów, dotyczy tematyki mediatyzacji edukacji i szkoleń dla pracowników. Warto wspomnieć, iż mimo że pojawiają się analizy, zgodnie *z* którymi szkolenia i edukacja pracowników rozumiane są jako ele-

ment komunikowania organizacyjnego, tematyka *lifelong learning* zarysowana została w rozdziale poświęconym szkoleniom, nie komunikacji. Podrozdział pierwszy omawia zagadnienia związane z mediatyzacją szkoleń stacjonarnych – tematyką ewolucji szkoleń i mediów w edukacji osób dorosłych, kompetencji cyfrowych i adaptacji form szkoleniowych do cyfrowej rzeczywistości w kontekście *blended learning* – edukacji mieszanej. W podrozdziale 3.2. autorka odnosi się do nowych mediów w szkoleniach *online – e-learningu, d-learningu i m-learningu.* Podrozdział 3.3. omawia aspekty mediatyzacji szkoleń w pandemii COVID-19. Rozważania w podrozdziale poruszają aspekty uwarunkowań sprzyjających rozwojowi i pogłębianiu się mediatyzacji w tym okresie, opisie mediów i narzędzi stosowanych w *e-learningu* oraz adaptacji form szkoleń stacjonarnych do rzeczywistości *online*.

Rozdział czwarty jest łącznikiem dla części teoretycznej i praktycznej pracy. Wprowadza czytelnika w podstawy dotyczące przeprowadzonego badania, tj. zawiera aspekty definicyjne, zarys historii szkoleń i definicje istotne z perspektywy rozumienia przeprowadzonych badań. Rozdział składa się z czterech podrozdziałów. Podrozdział 4.1. zarysowuje opis ewolucji szkoleń w zarządzaniu organizacją. Prześledzono zmiany w podejściu do rozumienia potrzeb pracowników (*homo oeconomicus* vs *homo sociologicus – psychologicus*), rodzące się i rozwijające zrozumienie, iż motorem napędowym rozwoju przedsiębiorstw jest człowiek, zaś jego szkolenie i rozwój jest inwestycją w wyższą jakość wykonywanych usług i rozwój przedsiębiorstwa. Podrozdział ten zawiera również opis zmiany form szkoleń stacjonarnych w przeszłości – od szkół fabrycznych przez edukację podczas II wojny światowej i drogę ku współczesności. Podrozdział 4.2. stanowi próbę definicji trenera biznesu, jego kwalifikacji i kompetencji, zakresu wiedzy i umiejętności oraz metody rozpoczynania kariery w roli trenera biznesu (sposób kształcenia). Podrozdział ten jest istotny ze względu na fakt, iż trenerzy biznesu są zróżnicowaną grupą zawodową, nieobecną w żadnym oficjalnym rejestrze zawodów lub specjalizacji w Polsce, zatem autorka przyjęła założenia oparte o dostępne dane i własne doświadczenie oraz zwyczajowe podejście do pracy trenera w branży, określa zawód (rolę) trenera biznesu w sposób funkcjonalny jako praktycznego edukatora, któremu bliżej jest definicyjnie do roli nauczyciela niż coacha czy mentora. Zróżnicowany i bogaty rynek usług rozwojowych w Polsce jest niełatwy do zdefiniowania ze względu na brak jasnych ram kwalifikacji i kompetencji, wymogów wstępnych i zróżnicowanie pod względem wykształcenia czy doświadczenia osób i instytucji świadczących usługi rozwojowe. Ponadto, branża łączy przedstawicieli realizujących jednocześnie kilka ról

zawodowych, takich jak coach, mówca motywacyjny, mentor, facylitator, konsultant, trener biznesu czy psycholog biznesu. Opis ról znajduje się w podrozdziale 4.3. i wprowadzony został w celu wyodrębnienia roli (zawodu) trenera biznesu na tle pozostałych ról (zawodów) obecnych w branży w Polsce. Podrozdział 4.4. zamykający rozdział 4 omawia formy – etapy pracy trenera biznesu oraz wyzwania branży.

Rozdział piąty opisuje metodologię badań własnych związanych z obrazem przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji i nowych mediów w dyskusjach trenerów biznesu w społeczności *TTT* na portalu *Facebook*. W rozdziale opisany został przebieg procesu badawczego, aspekty związane ze sformułowaniem problemu badawczego, postawieniem pytań i hipotez, celem i przedmiotem badań, założoną metodologią. Opisano również badaną próbę, jej wybór oraz zastosowane metody i narzędzia badawcze: analiza zawartości *desk research* oraz indywidualny wywiad pogłębiony *IDI*.

Rozdział szósty, opisujący analizę wyników badań własnych, składa się z trzech obszernych podrozdziałów – 6.1. omawiającego część ilościową, 6.2. opisującego część jakościową oraz 6.3. dotyczącego weryfikacji hipotez badawczych i zawierającego wnioski końcowe. Rozdział 6.1. omawia aspekty analizy zawartości w odniesieniu do założonych hipotez. Poruszone zostały tematy korzystania z nowych mediów w cyfrowych technologii w analizowanych okresach, rodzaj stosowanych cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w analizowanych okresach, wyzwania i pozytywne aspekty omawiane w dyskusjach związanych ze szkoleniami *online*, nasilenie komunikowania o korzystaniu z mediów, zakres tematyki dominującej w dyskusjach, nasilenie poszczególnych tematów w dyskusjach branżowych, zmiany w szkoleniach oraz nastawienie i emocje pojawiające się w dyskusjach trenerów biznesu wobec cyfrowych narzędzi komunikacyjnych. Podrozdział 6.2. zawiera przemyślenia, którymi z autorką podzielili się respondenci wywiadów pogłębionych o mediatyzacji branży szkoleniowej. Część poświęcona badaniu jakościowemu podzielona została na trzy części zgodnie z założonym scenariuszem, co widoczne jest w strukturze rozdziału. Wspomniane części to okres przed pandemią (6.2.1.), okres przejściowy – czyli pierwsza fala pandemii (6.2.2.) oraz okres adaptacji do cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w praktyce szkoleniowej (6.2.3.). Wywiady poruszają aspekty motywacyjne oraz refleksję o mediatyzacji i zmieniających się formach edukacji pracowników, uzupełniając podrozdział 6.1. Podrozdział 6.3. przedstawia weryfikację założonych hipotez badawczych i prezentację wniosków z badania.

Rozprawę kończy podsumowanie zawierające wnioski końcowe i warte uwagi dalsze perspektywy badań i rozwoju poruszonego tematu. Rozprawa zakończona jest aneksem: streszczeniem w języku polskim i angielskim, spisem tabel i wykresów, bibliografią oraz netografią.

Rozdział 1

Komunikowanie organizacyjne

1.1. Tradycje badawcze nauki o komunikowaniu

Niniejszy podrozdział stanowi przegląd wybranych badań, definicji i literatury dotyczącej zagadnienia komunikacji i procesu komunikowania. Przegląd ten przeprowadzono w celu zarysowania kontekstu zagadnienia mediatyzacji komunikowania organizacyjnego i szkoleń w świetle pandemii COVID-19[83]. Szkolenia stanowią element kultury i komunikacji organizacyjnej przedsiębiorstw, zatem zrozumienie istotnych aspektów nauki o komunikowaniu ułatwi rozumienie medialnej immersji edukacji pracowników, hybrydyzacji szkoleń oraz zarządzania komunikacją wewnętrzną w organizacji w okresie pierwszego roku pandemii COVID-19. Wprowadzone w tym okresie obostrzenia dotykające różnych sfer życia człowieka (edukacja, praca, kultura, rozrywka a nawet sport), w połączeniu z ogólnodostępną infrastrukturą technologiczną (dostęp do szerokopasmowego i stabilnego łącza internetowego, rozwój cyfrowych narzędzi komunikacyjnych dostępnych na urządzenia mobilne i komputery) i szybkim rozwojem technologicznym ułatwiają przenoszenie komunikacji interpersonalnej oraz organizacyjnej do zapośredniczonej rzeczywistości wirtualnej, w której komunikacja, spotkania i szkolenia odbywają się za pośrednictwem komputera, laptopa i urządzeń mobilnych. Rozwój ten ułatwia aktywny udział w życiu społeczności globalnej wioski, w której członkowie mogą uzyskać edukację, korzystać z rozrywki i wykonywać pracę zdalnie z każdego miejsca na świecie[84]. Rozwój technologiczny i narastająca złożoność interaktywnych środków przekazu informacji, w tym rozwój mediów umożliwiający komunikację na odległość sprawiają, iż społeczeństwa komunikują się w coraz bardziej kompleksowy, różnorodny i złożony (symboliczny - np. zależny od złożonego kontekstu) sposób, redefiniując, transformując i ubogacając dotychczasowe metody komuni-

[83] Pisownia przyjęta za: https://www.gov.pl/. Dla porównania Rada Europejska https://www.consilium.europa.eu/ stosuje pisownię "COVID-19".

[84] Posiadającego odpowiednią infrastrukturę i zaplecze technologiczne.

kacji, pracy i edukacji. By pełniej zrozumieć złożoność zjawisk towarzyszących zmieniającej się komunikacji w organizacjach i szkoleniach, należy jednak sięgnąć ku przeszłości i założeniom dyscypliny, ścieżkom myśli badaczy procesu komunikowania masowego i interpersonalnego, gdyż współczesne narzędzia i formy komunikacji stanowią złożoną technologicznie infrastrukturę umożliwiającą komunikowanie na odległość z wykorzystaniem złożonych i skomplikowanych urządzeń, zawierających w sobie aspekty komunikowania zarówno masowego jak i indywidualnego. W podrozdziale omówione zostały aspekty definicyjne związane z komunikacją oraz komunikowaniem, interdyscyplinarność nauki o komunikacji społecznej i mediach jako samodzielnej dyscypliny naukowej oraz tradycje teoretyczne związane z nauką o komunikowaniu. Podrozdział 1.1. jest wstępem wobec podrozdziału 1.2. omawiającego wybrane aspekty i formy komunikowania jako procesu oraz podrozdziału 1.3. dotyczącego zagadnień dotyczących komunikowania organizacyjnego (jako systemu jak i związanego z różnymi typami struktury organizacyjnej).

1.1.1. Interdyscyplinarny charakter nauki o komunikowaniu

Badania nad komunikacją stają się przedmiotem zainteresowania badaczy będących przedstawicielami różnych dyscyplin z dziedziny nauk społecznych (i nie tylko), o różniących się zainteresowaniach i rodowodzie badań, z których się wywodzą. Wpływa to na zróżnicowanie ze względu na przedmiot badań w dyscyplinie nauki o komunikacji społecznej i mediach (*communication and media studies*). Międzynarodowy Instytut Komunikologii (*International Communicology Institute*) definiuje komunikologię jako *"naukę o ludzkiej komunikacji - to dyscyplina humanistyczna posiadająca własne metody badań, semiotykę i fenomenologię w celu wyjaśniania ludzkiej świadomości i zachowania jako dyskursu w obrębie kultury globalnej."*[85]. Definicja Lanigana, zawarta na stronie internetowej *ICI* odnosi się do *komunikologii*, na polskim gruncie posługuje się natomiast określeniem *nauki o komunikacji społecznej i mediach*, podkreślając łączność z badaniami mediów, jako nieodłącznego elementu dyscypliny[86]. Nauka

[85] R. Lanigan, Definition: Communicology, https://communicology.org/%e2%8c%98-definition-communicology/, 15.09.2022.

[86] Termin „komunikologia" był (jak się wydaje, bez powodzenia), lansowany przez Emanuela Kulczyckiego z UAM. W swojej książce pisze on tak: *Istnieje wiele różnych określeń stosowanych w odniesieniu do refleksji teoretycznej poświęconej zjawiskom komunikacyjnym: teoria komunikacji, nauka o*

o komunikacji, według Lanigana, obejmuje podział komunikologii na cztery subdyscypliny: komunikologię sztuki, komunikologię kliniczną, komunikologię mediów i filozofię komunikologii[87]. Międzynarodowy Instyty Komunikologii wskazuje wkład oraz użycie określenia *komunikologia* badaczom: Johnson, Knowler, Flusser, DeVito, Mohsenian-Rad, Lanigan, zaś sam instytut powołany został w 2000 r. w Stanach Zjednoczonych[88].

W Polsce nauka o komunikacji i mediach rozumiana jest w odmienny sposób w stosunku do podejścia amerykańskiego (*communicology).* Dobek-Ostrowska definiuje naukę o komunikowaniu jako *"systematyczne studia obejmujące (...) elementy, fazy, aspekty społecznego procesu komunikowania bezpośredniego (komunikowanie interpersonalne), pośredniego, dokonującego się zarówno za pomocą środków masowego przekazu (komunikowanie masowe), jak i różnych urządzeń technicznych pozwalających na kontakt jednostek między sobą (komunikowanie sieciowe/medialne)"*[89]. Nauki o komunikacji społecznej i mediach są dyscypliną naukową umiejscowioną w dziedzinie nauk społecznych badającą proces komunikacji i różnych jej aspektów. Rozwój dyscypliny ulegał wpływowi zarówno psychologii jak i socjologii, w szczególności w pierwszej połowie XX wieku. Druga ze wspomnianych dyscyplin, ze względu na szeroki zakres badań, wyparła wpływ psychologii społecznej na naukę o komunikacji z pierwszej połowy XX wieku. Nauka o komunikacji jako dyscyplina naukowa rozwijała się na polu amerykańskim w oparciu o dwa dwudziestowieczne nurty badawcze - amerykański pragmatyzm społeczny i szkołę chicagowską, definiujące komunikację w odmienny sposób. Reprezentanci amerykańskiego pragmatyzmu społecznego opierają się na psychologicznych aspektach komunikowania i definiują komunikowanie przez pryzmat:

---

komunikacji, filozofia komunikacji, a na obszarze nauki anglojęzycznej communication czy communication studies. Zdecydowaliśmy się na użycie terminu „komunikologia", ponieważ jest on coraz częściej i z coraz lepszym uzasadnieniem stosowany zarówno w Polsce jak i na świecie. Niniejsza praca jest pierwszą w Polsce monografią, w której tytule znalazło się właśnie słowo „komunikologia"; E. Kulczycki, M. Wendland, *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji,* Wydawnictwo Naukowe IF UAM, Poznań 2012, s. 7.

[87] . Lanigan, Definition: Communicology, https://communicology.org/%e2%8c%98-definition-communicology/, 15.09.2022.

[88] Tamże.

[89] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 22.

- funkcji łączącej członków społeczności *(communio)*, zgodnie z którą społeczeństwo opiera się na przekazywanych międzypokoleniowo wartościach, określanych przez Deweya jako *shared experience*[90];

- Cooley określa, że komunikacja jako środek uczenia się ludzi, mechanizm budowania i rozwijania relacji społecznych oraz zespół symboli służących przekazowi informacji, jak gest, słowo lub inne elementy zapośredniczające komunikację[91];

- kreatywnego aktu symbolicznej interakcji społecznej odbywającej się pomiędzy jednostkami (*self*) (według Meada)[92].

Szkoła chicagowska, będąca natomiast pod wpływem socjologii, wywarła wpływ na badania komunikowania z perspektywy większych grup, o przedmiocie badań będącym obiektem zainteresowania dziennikarstwa czy nauk politycznych (wtedy jeszcze nie istniejących). Reprezentowana przez Parka i Burgessa szkoła chicagowska definiuje komunikowanie jako symboliczny proces kształtujący kulturę we wszystkich dziedzinach życia społecznego z uwzględnieniem społecznych interakcji. Dzięki dalszym badaniom i wkładowi szkoły chicagowskiej w socjologii, wraz z rozwojem dyscypliny narodziły się badania nad mediami masowymi (*Mass Media Research*). W Europie natomiast, nauka o komunikacji ulegała wpływowi paradygmatu krytycznego, reprezentowanego przez szkołę frankfurcką, której przedmiotem zainteresowania były media masowe, tłum, oddziaływanie masowe w kontekście politycznym[93].

W narodzinach nauki o komunikowaniu jako dyscypliny naukowej udział swój miały badania o mediach masowych (*Mass Media Research*), które powstały na polu amerykańskim, badając socjologiczne, psychologiczne i politologiczne aspekty wpływu i komunikowania mediów (film, prasa, radio, telewizja). *Ojcami założycielami* dyscypliny byli Lasswell, Lazarsfeld, Lewin i Hovland, których modele teoretyczne komunikowania stanowiły kamień węgielny w nauce o komunikowaniu:

---

[90] J. Dewey, *Nature, Communication and Meaning (from Experience and Nature)* [w:] L. Hickman, T. Alexander, *The essential Dewey vol 2 – Ethics, Logic, Psychology,* Indiana University Press 1998, s. 64.

[91] Cooley pisze o komunikacji w sposób następujący: *The mechanism through which human relations exist and develop—all the symbols of the mind, together with the means of conveying them through space and preserving them in time*. C.H. Cooley, *The Significance of Communication* [w:] *Social Organization*, Charles Scribner's Sons, New York 1909, s. 61-65.

[92] Mead określa, że: *conscious communication develops out of unconscious communication within the social process; conversation in terms of significant gestures out of conversation in terms of non-significant gestures; and the development in such fashion of conscious communication is coincident with the development of minds and selves within the social proces.* G.H. Mead, *Mind, self & society,* University of Chicago Press, Chicago 1934/1972, s. 179.

[93] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…*, s. 27-30.

Lasswell (podejście politologiczne) - *w* badaniach nad propagandą i wpływem manipulacji na społeczeństwo podkreślał bardzo ważną funkcję mediów masowych w kształtowaniu postaw i świadomości społecznej. Lasswell podkreślał również, iż media masowe są wszechobecne i pełnią trzy funkcje: budowanie i wzmacnianie relacji pomiędzy członkami społeczności, przekazywanie dziedzictwa społecznego oraz wzmacnianie i utrwalanie otoczenia społecznego[94]. Linearny, jednokierunkowy Model perswazyjny komunikacji Lasswella opisuje oddziaływanie perswazyjne komunikatu zgodnie z pięcioma pytaniami: kto mówi? co mówi? jakim kanałem? do kogo mówi? z jakim efektem? Model zakłada jednostronne oddziaływanie nadawcy na odbiorcę (wpływ, perswazyjny charakter komunikatu), oparty jest na wynikach badań kampanii propagandowych, zakładając bierność odbioru u odbiorcy biorącą się z masowego oddziaływania mediów.

Rysunek 1. Model Lasswella (1948)

Żródło: B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012.

Lewin (podejście psychologiczne) - w swoich badaniach na małych grupach, Lewin, autor psychologicznej teorii pola (zakładającej współzależność pola psychicznego od środowiska i ich wzajemne oddziaływanie), analizował relacje, współdziałanie i interakcje pomiędzy poszczególnymi członkami społeczności oraz reakcje odbiorców na komunikaty docierające do nich różnymi kanałami i za pośrednictwem innych jednostek. W topologicznym modelu komunikowania (1947) Lewin określił, iż w komunikowaniu społecznym istnieją selekcjonerzy (*gate-keepers*), liderzy opinii lub instytucje, filtrujący dalszy przepływ komunikacji, stojący na straży "bramek" (*gates*), przez które komunikacja jest filtrowana zanim dotrze do końcowych odbiorców.

Lazarsfeld (podejście socjologiczne - sondażowe) - wieloletnie badania Lazarsfelda i Katza nad komunikowaniem społecznym zaowocowały powstaniem dwustopniowego modelu komunikowania masowego (1995), w którym nadawca masowy komunikuje do

[94] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…*, s. 33.

odbiorców poprzez liderów opinii oddziałujących na grupy odbiorców poprzez istniejące pomiędzy nimi sieci powiązań - relacji interpersonalnych. Katz i Lazarsfeld zakładają, iż wpływ mediów masowych na odbiorców jest pośredni, gdyż za bezpośrednie kształtowanie opinii w grupach odbiorców odpowiadają liderzy opinii powiązani relacjami i wpływający na otaczających ich członków grupy[95].

Hovland (podejście psychologiczne - eksperymentalne) - komunikowanie według Hovlanda nawiązuje do tradycji behawioryzmu i teorii uczenia się, zgodnie z którą komunikowanie jest elementem uczenia się i uczenia innych, np. werbalnej modyfikacji zachowania rozmówców[96]. Behawioryzm eksperymentalny zakładał, iż badacze mogą wnioskować o zachowaniu człowieka wyłącznie na podstawie obserwacji namacalnych i obserwowalnych zmiennych (nadawca, komunikat, reakcja, zachowanie, powtarzalność zachowania, uczenie się)[97]. Hovland, badając komunikowanie perswazyjne koncentrował się na skuteczności przekazu, kształtowaniem postaw przez nadawcę oraz oporem wobec komunikatu perswazyjnego czy efektem uśpienia (odroczeniem reakcji przy ponownej ekspozycji bodźca po upływie jakiegoś czasu).

Wspomniane koncepcje odnoszą się do komunikacji mediów masowych i ich efektywności z uwzględnieniem rozprzestrzeniania się informacji w społeczeństwie (przez pośredników, liderów, sieci najbliższych kontaktów). Ewolucja mediów i sposobu funkcjonowania ich użytkowników (którzy nie są biernymi odbiorcami treści) sprawia, iż komunikowanie za pośrednictwem mediów internetowych, o których mowa w niniejszej rozprawie, zakłada większą interaktywność i wymienność ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu, umożliwiając odbiorcy współtworzenie treści dzięki sprzężeniu zwrotnemu (bezpośredniemu, wprost, jak również wynikającemu z analizy zachowań i danych odbiorców).

Obok *Mass Media Research* bardzo ważną rolę w rozwoju nauki o komunikowaniu odegrało podejście cybernetyczne, reprezentowane przez Wienera, Shannona

---

[95] Wiadomości przekazywane przez media są zapośredniczane przez nieformalnych liderów opinii, którzy przechwytują, interpretują oraz przekazują dalej (*diffuse*) wiadomości do swojej prywatnej sieci, która ich otacza ; E. Katz, *Introduction to the Transaction…,* dz. cyt. s. 15.

[96] Podejście behawioralne w czystej formie, bazujące na badaniach Watsona, Pawłowa czy Skinnera (przedstawiającego najbardziej radykalne podejście) zakłada modelowanie, uczenie się i wpływ czynników zewnętrznych (zmiennych zewnętrznych, środowiskowych) na reakcje odbiorców, z uwzględnieniem umysłowej "czarnej skrzynki" (Watson) - subiektywnego umysłu, do którego badacze nie mieli dostępu i nie mogli (i nie chcieli) badać, stanowiącego obiekt psychoanalitycznych badań, wobec których behawioryści stawiali zarzut nienaukowości.

[97] C. Hall, G. Lindzey, J.Campbell, *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 2006, s. 487-493.

i Weavera. Wiener (autor pojęcia *społeczeństwo informacyjne*[98]*)* poświęcał badania informacji w społeczeństwie i zagrożeniom związanym z nadmierną kontrolą *mass mediów* w społeczeństwie oraz zagrożeniu entropią, której zapobiegać mogą media masowe oraz rozwój technologii i maszyn. Wiener analizował komunikację jako proces przepływu komunikatów w systemie z uwzględnieniem sprzężeń zwrotnych. Shannon i Weaver, inspirując się Wienerem, opracowali matematyczny model transmisji sygnałów (1948)[99]. Model w formie linearnej składa się z elementów składowych: źródła (1) nadającego komunikat przez nadajnik (2) który przekształca komunikat w sygnał nadawany, który po odbiorze przez odbiornik (3) przekazywany jest do miejsca przeznaczenia (4). Istotnym z perspektywy rozprawy jest aspekt modelu dotyczący szumu (zakłóceń w przekazie sygnału występujących pomiędzy nadajnikiem i odbiornikiem (2) i (3), początkowo rozumianego jako zakłócenia w przekazie informacji, współcześnie poszerzonego o kontekst, czy kwestie znaczeniowe komunikatu[100].W komunikowaniu za pośrednictwem komunikatorów internetowych szum stanowić mogą zarówno aspekty techniczne (zróżnicowanie w zakresie jakości łącza internetowego, przepustowości i szybkości sieci, zasięgu telefonicznego, zróżnicowanie w dostępie do sprzętu, takiego jak kamery czy nagłośnienie) jak i pozatechniczne (wewnętrzne uwarunkowania uczestników spotkania – ich motywacja, nastawienie czy zaangażowanie, jak i zewnętrzne – np. warunki pracy, w których trudno utrzymać skupienie, stanowisko pracy i ergonomia)[101].

---

[98] Por. Dobek-Ostrowska, choć Goban-Klas wskazuje, iż termin ma korzenie japońskie w określeniu *"johoka shakai"*(1968) - termin oznaczający "społeczeństwo informacyjne", popularyzowany przez japońskiego futurologa Kenichi Koyamę w *Introduction to Information Theory,* za: T.Goban-Klas, *Społeczeństwo masowe, informacyjne, sieciowe czy medialne?,* „Ethos" 2005, r. 18, nr 1/2=69/70, s. 100-114. Inne ujęcia wskazują, iż autorem jest Tadao Umasao, pierwszy raz używający pojęcia „społeczeństwo informacyjne" w 1963 roku, popularyzowanego następnie w latach 70-tych przez Yoney Masudę; J.S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje* [w:] P. Sienkiewicz, J.S. Nowak (red.) *Społeczeństwo informacyjne – Krok naprzód, dwa kroki wstecz,* Polskie Towarzystwo Informatyczne – Oddział Górnośląski, Katowice 2008, s. 36.

[99] E. Kulczycki, *Źródła transmisyjnego ujęcia procesu komunikacji,* „Studia Humanistyczne AGH" 2012, t. 11/1, s. 27.

[100] Tamże.

[101] Czernicki, powołując się na Hetmańskiego, wskazuje, że szum jest „immanentną własnością każdego kanału komunikacyjnego" oraz że nie każdy fizyczny bodziec (hałas) pojawiający się, przykładowo, w trakcie prowadzonej rozmowy telefonicznej powinien być rozumiany jako szum. Szumem zatem nie będzie każdy hałas (czy bodziec) pojawiający się w trakcie przepływu komunikatu, jeśli nie wpływa on na efektywność komunikacji; M. Hetmański, *Epistemologia informacji*, Kraków 2013, Copernicus Center Press, s. 36 ; C. Czernicki, *Entropia w filozofii informacji*, "Kultura - Media - Teologia", 2022(49) nr 1, s. 7-33.

Obecna na gruncie polskim (w obecnej formie od 2011 roku) w obszarze dziedziny nauk społecznych dyscyplina „Nauki o komunikacji społecznej i mediach”[102] ma podłoże multidyscyplinarne i charakteryzuje się złożonym, wielokierunkowym polem badawczym, czerpiącym z dyscyplin pokrewnych[103]. Dobek-Ostrowska podkreśla, iż różnorodność i niespójność zakresu tematyki badawczej, której podejmują się przedstawiciele dyscypliny prowadzi do eklektyzmu i wyodrębnienia dominujących podejść badawczych: na podejście socjologiczne, psychologiczne (małe grupy) i politologiczne. Prócz wymienionych, wpływ metodologiczny wywarły podejścia: psychologii eksperymentalnej, historii, matematyki, dziennikarstwa, psycholingwistyki, psychiatrii i antropologii[104]. Dyscyplina, umiejscowiona w obrębie dziedziny nauk społecznych[105], znajduje się w obszarze zainteresowań badaczy nauk politycznych, dziennikarstwa, socjologii, psychologii czy przedstawicieli dziedziny nauk humanistycznych[106]. Jabłonowski i Jakubowski wskazują, iż niezależnie od aktualnego statusu prawnego dyscypliny, można ją rozpatrywać jako obszar czerpiący z obszaru nauk humanistycznych oraz społecznych (dwuobszarowość dyscypliny)[107]. W obrębie tych pierwszych, autorzy odnoszą się do aspektów określanych mianem „tworzywa”, tj. językowych, antropologicznych, kulturowych czy teologicznych, zaś w obrębie nauk społecznych – w odniesieniu do aspektów ekonomicznych, socjologicznych, politycznych uwarunkowań funkcjonowania w społeczeństwie mediów masowych i ich wpływu na odbiorcę[108]. Jakubowski, Załęski oraz Zamęcki podkreślają, iż orientacja teoretyczna w badaniu mediów ma swoje pochodzenie w triadzie poglądów związanych z tradycją humanistyczną

[102] *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, Dz.U. 2011 nr 179 poz. 1065*, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20111791065, 31.12.2022.

[103] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 25 ; M. Jabłonowski, W. Jakubowski, *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag do dyskusji,* „Studia Medioznawcze” 2014, t. 4, s. 11-24.

[104] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 25.

[105] Podzielonej na segmenty dziedzinowe: nauk prawnych, ekonomicznych i społecznych ; M. Jabłonowski, W. Jakubowski, *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag…*, dz. cyt., s. 13.

[106] Tamże, s. 14.

[107] Autorzy podkreślają, iż w zakresie tożsamości nauki o mediach jej przedmiotem materialnym są środki społecznego komunikowania, formalnym – sfera obiegu informacji w społeczeństwie, dyscyplina charakteryzuje się niską spójnością paradygmatyczną, niedookreślonym polem badawczym, co wpływa na jej dwuobszarowy charakter. Stąd postulat dwuobszarowości – uwzględnienia dyscypliny nauk o mediach zarówno w obszarze nauk społecznych jak i humanistycznych, M. Jabłonowski, W. Jakubowski, *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag…*, dz. cyt. s. 11-24.

[108] M. Jabłonowski, W. Jakubowski, *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag…*, dz. cyt. s. 15 ; Autorzy odnoszą się do niemieckich opracowań, (G. Bentele, H.B. Brosius, O. Jarren (red.), *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*, Wiesbaden 2003; R. Leschke, *Einführung in die Medientheorie*, München 2003; P. Ludes, *Einführung in die Medienwissenschaft – Entwicklungen und Theorien*, Berlin 2003; K. Hickethier, *Einführung in die Medienwissenschaft,* Stuttgart 2003) oraz polskiego ustawodawstwa.

(pogląd na jednostkę), społeczną (pogląd na nowoczesne społeczeństwo i prawidłowości jego funkcjonowania) oraz aspekty techniczno-technologiczne (pogląd na infrastrukturę komunikacji)[109].

1.1.2. Komunikowanie i komunikacja - definicja

Etymologia pojęcia *komunikacja* i *komunikowanie* umiejscawia je w dwóch łacińskich pojęciach: *communio* (wspólnota) oraz *communicare* (łączenie, przekazywanie wiadomości, narada). Określenie angielskie *communication*, współcześnie rozumiane jako przekaz lub transmisja, funkcjonuje od XVI wieku, ówcześnie odnosząc się głównie do transportu. Współcześnie komunikacja rozumiana jest dwojako: jako proces przekazywania informacji przez nadawcę do odbiorcy (komunikacja, komunikowanie) oraz, kojarzony z transportem, sposób przewozu ludzi (komunikacja)[110]. Komunikowanie według Pisarka rozumiane jest jako „czynienie czegoś wspólnym - (uwspólnianie), sprawianie, że jakiś element staje się częścią wspólną dwóch lub więcej podmiotów"[111]. Goban-Klas podaje natomiast, iż ze względu na mnogość reprezentowanych dyscyplin badaczy komunikacji społecznej, komunikowanie można rozumieć jako:

a) transmisję - przekazywanie informacji, idei, emocji, umiejętności (Ayer, Berelson, Steiner);
b) rozumienie - porozumienie i dochodzenie do podobnych wniosków, wspólnoty uczuć (Adler);
c) oddziaływanie - wywieranie wzajemnego wpływu, sprawowanie władzy (Schaecter);
d) łączenie (uwspólnianie) - tworzenie wspólnot i łączenie wcześniej nie powiązanych z sobą elementów (Cherry);
e) interakcję - społeczna interakcja z wykorzystaniem symboli (Gerbner);
f) wymianę - wymianę znaczeń (Krech, Crutchfield, Ballachey);

[109] W. Jakubowski, P. Załęski, Ł. Zamęcki, *Nauki o polityce. Zarys koncepcji dyscypliny*, Biszkek–Pułtusk 2013, s. 73.
[110] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…*, s. 61 ; K.Młynek, *O trzech zagadnieniach związanych ze zjawiskiem komunikacji,* [w:] E.Kulczycki, M.Wendland (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 241-251.
[111] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 9.

g) składnik procesu społecznego (DeFleur) - element przekazywania norm, zasad, wywierania społecznego wpływu regulującego relacje interpersonalne[112].

Cooley, będący prekursorem badań z obszaru komunikacji, określił, iż komunikowanie *jest swojego rodzaju mechanizmem, dzięki któremu stosunki międzyludzkie istnieją, rozwijają się, a wytworzone przez umysł ludzki symbole są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie*[113]. Dobek-Ostrowska podkreśla, iż według badaczy komunikowanie rozumiane może być również jako:

a) narzędzie ułatwiające egzystencję (Schramm);
b) akt wyrażania norm grupowych (DeFleur);
c) transakcyjny proces kreowania znaczenia (Verderber);
d) sytuacja mówienia pomiędzy jednostkami (Jowett, O'Donnell);
e) społeczna praktyka będąca elementem osiąganych celów (Mrozowski) a także reakcje organizmu na bodźce, tworzenie wspólnoty, wywieranie wpływu i nakłanianie do reakcji, przekaz informacji przy pomocy symboli[114]. Symbole zaś, wraz z kolejnymi etapami rozwoju społeczeństw, jako nośnik informacji, ulegały przekształceniom, dzięki którym nabywały coraz większej złożoności i mogą służyć do opisu charakterystyki poszczególnych stadiów rozwoju społeczeństwa.

Teoria przejść określa następujące ery:

a) era znaków i sygnałów – jako etap komunikacji instynktownej, pierwotnej, początkowo jako sposób komunikowania przy pomocy prostych zestawów dźwięków i gestów, ulegając stopniowemu przekształcaniu i strukturyzowaniu (nadawaniu znaczenia konkretnym sygnałom - tworzeniu symboli) wraz z rozwojem poznawczym człowieka i budowaniem coraz bardziej złożonych społeczności;
b) era mowy i języka - początek datowany jest w paleolicie wraz z istnieniem przodków współczesnego człowieka, którzy, dając początek mowie artykułowa-

[112] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 28-51.
[113] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 62.
[114] Tamże, s. 63.

nej (między 90 a 40 tysięcy lat p.n.e.)[115]. Pojawienie się mowy artykułowanej było istotnym momentem ewolucji człowieka, w którym gatunek wspiął się na wyższy poziom operowania symbolem (nastąpiło odłączenie się od kontekstu sygnału, związanego bezpośrednio z bieżącą sytuacją, jadnością w zakresie czasu teraźniejszego i miejsca) (Goban-Klas);

c) era pisma - zapoczątkowana w Sumerze w starożytnej Mezopotamii (5-6 tysięcy lat temu);
d) era druku i komunikowania masowego - wynalazek ruchomej czcionki drukarskiej i druku w XV wieku przez Gutenberga stanowił podłoże do rozwoju prasy, czytelnictwa i druku w większym nakładzie w późniejszym czasie;
e) era telekomunikacji i informatyzacji - rozpoczęta w XIX wieku era, w której pojawiły się telegraf, telefon, film, fotografia, radio, telewizja. Wraz z rozwojem wymienionych mediów, pojawiają się nieustannie nowe media rozwijając i ubogacając dotychczasowe sposoby komunikacji;
f) era komputera - etap końca XX wieku, w którym rozwój Internetu sprawił, iż podłączeni do globalnej wioski[116], komunikujemy się w sposób zapośredniczony przy wykorzystaniu komputerów stanowiących węzły w globalnej sieci[117].

Komunikowanie, definiowane zgodnie z różnorodnymi podejściami badaczy podejmujących analizy, jest procesem porozumiewania się i transmisji informacji, opinii, wartości przy użyciu różnych środków (mediów) pomiędzy jednostkami lub grupami ludzi. Proces ten składać się może z wielu pojedynczych zdarzeń, aktów komunikacji wykonywanych przez uczestników procesu, jak pojedyncze wypowiedzi, gesty. Elementy te, zawierające się w tej uogólnionej definicji są wspólne dla teoretyków, zaś zakres, poziomy, elementy procesu stanowią elementy różnicujące podejścia teoretyczne w badaniach komunikacji i będące obiektem zainteresowania badaczy z dyscyplin pokrewnych. Badacze komunikacji społecznej są zgodni, iż szerokie rozumienie procesu komunikowania bierze się z różnic i różnorodności w podejściach teoretycznych teo-

[115] Choć antropolodzy nie są zgodni w ustaleniu, kto był pierwszy w tym aspekcie. B.Kujawa, *Kto pierwszy przemówił? Uwarunkowania morfologiczne mowy ludzkiej,* „Przegląd Antropologiczny" 1995, t. 58, s. 99-105.

[116] Określenie ukute przez McLuhana w publikacji *Galaktyka Gutenberga* z 1962 r, M. McLuhan, *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto 1962.

[117] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 16.

retyków z bardzo szerokiego zakresu[118]. Ta różnorodność podejść i fakt, że komunikacja jest przedmiotem zainteresowania przedstawicieli tak różnych dyscyplin prowadząca niekiedy do poczucia chaosu[119], z drugiej strony stanowi podstawę dyscypliny jako interdyscyplinarnej samodzielnej dyscypliny, która, jak podkreśla McQuail - *"musi być interdyscyplinarna i musi adaptować różne podejścia i metody"* (*The study of communication has to be interdisciplinary and must adopt varied approaches and methods*)[120].

1.1.3. Szkoły teoretyczne i tradycje badawcze nauki o komunikowaniu

Na kanwie opisanych w podrozdziale 1.1.1. dominujących nurtów - tradycji funkcjonalnej, behawioryzmu i teorii cybernetycznej powstała szkoła empiryczna (amerykańska), zaś wkład badań europejskich w paradygmacie krytycznym (interpretacyjnym) rozwinął szkołę krytyczną badań nad komunikowaniem. Prócz dwóch dominujących szkół, McLuhan rozwinął obszar badań związanych z determinizmem technologicznym. Poniżej przedstawiono pokrótce charakterystykę współczesnych podejść do badań (pięciu tradycji badawczych) w nauce o komunikowaniu, w celu umiejscowienia obszaru zainteresowań badawczych związanych z niniejszą rozprawą.

Szkoła empiryczna opiera się na filarach tradycji socjopsychologicznej (1) i cybernetycznej (2), zaś szkoła krytyczna na tradycji krytycznej (3), socjokulturowej (4) i semiotycznej (semiologicznej) (5)[121].

1. Tradycja socjopsychologiczna (na którą składają się dokonania amerykańskiego pragmatyzmu społecznego, badań behawioralnych nad propagandą oraz chicagowska szkoła) definiuje komunikowanie jako wpływ interpersonalny, umiejscawiając przedmiot badań w badaniu grup i społeczeństw. Badania dotyczące komunikowania masowego reprezentowane są przez przedstawicieli funkcjonalizmu, badających wpływ me-

---

[118] K.Młynek, *O trzech zagadnieniach…,* dz. cyt., s. 243.

[119] E.Kulczycki, *Problem obszaru badań nauki o komunikowaniu,* [w:] M. Drożdż, I.S. Fiut, *Media światem człowieka,* Kraków-Kielce 2009, s. 15-23; B.Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…*, dz. cyt., s.22-23; B.Dobek-Ostrowska, wstęp do *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne,* B. Dobek-Ostrowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 9-13; I. Hofman, *Status dyscypliny nauki o mediach. Konieczna zmiana,* [w:] A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), *Nauki o mediach i komunikacji,* ASPRA, Warszawa 2017, s. 41-54; T. Goban-Klas, *Od wielo- do interdyscyplinarności (z dziejów wiedzy o komunikowaniu)*, „Studia Medioznawcze" 2013, nr 3, M. Wendland, *Czy optymistyczna ocena kondycji nauki o komunikacji w Polsce jest zasadna?,* „Lingua ac Communitas" 2010, vol. 20, s. 55-70.

[120] D. McQuail, *Communication Science and the Study of Mass Communication,* [w:] *McQuail's Mass CommunicationTheory - 6th edition,* SAGE, Los Angeles, London, Singapore, Washington, New Delhi 2010, r. 1.

[121] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 41.

diów i efekty (konsekwencje) komunikowania jako elementu kształtującego relacje i interakcje członków społeczeństw (postaw, reakcji, opinii, potrzeb, adaptacji społecznej). Badania związane z funkcjonalizmem doprowadziły do powstania teorii i hipotez:

a) Teorii zależności od mediów (*dependency theory, 1976*) - teoria uzależnienia od mediów opracowana przez Ball-Rokeach i DeFleura, którzy określili, iż w wysoko rozwiniętych społeczeństwach odbiorca komunikatu uzależniony jest od medium jako źródła biorącego udział w gratyfikacji potrzeb związanej z innym elementem systemu, podkreślając trójstronne interakcje pomiędzy elementami systemu: media-społeczeństwo-publiczność (*audience*);
b) Hipotezy spirali milczenia (autorstwa Noelle-Neumann, 1974) zgodnie z którą pewność (przekonanie) o poparciu innych członków społeczeństwa sprzyja motywacji do otwartego dzielenia się poglądami, zaś lęk związany z perspektywą bycia w mniejszości (głoszeniem niepopularnych poglądów) będzie hamował otwarte wyrażanie swoich opinii w ogóle (tworzenie spirali milczenia)[122];
c) Teorii porządku dziennego (*agenda setting*) koncepcja McCombsa i Shawa (1972), zgodnie z którą media wywierają wpływ na porządek i priorytety, jakie odbiorcy nadają poszczególnym wydarzeniom (wpływ dotyczący kierowania uwagi odbiorcy w kierunku do i od pewnych informacji);
d) Podejścia użytkowania i korzyści (*uses and gratification, 1974*) - nurt popularyzowany przez Katza i Blumlera, zgodnie z którym badacze rozpoczęli analizę odbiorcy mediów jako aktywnego i kierowanego własnym zestawem motywacji użytkownika mediów;
e) Teorii kultywowania postaw (opracowanej przez Gerbnera, 1982) - zgodnie z którą media kształtują długotrwale i długoterminowo postawy i trwale modyfikują zachowania, preferencje i opinie[123].

2. Tradycja cybernetyczna

Szkoła Palo Alto (reprezentowana przez Batesona, Watzlawicka, Hall'a, Birdwhistella, 1942) zainspirowani teorią Wienera, uwzględniając koncepcję sprzężenia zwrotnego,

[122] R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 12; Podobne badania - eksperyment Ascha, w którym osoby badane, znajdując się w grupie podstawionych pomocników eksperymentatora, miały za zadanie określić kolejność długości prezentowanych patyczków lub kresek (różnej długości). Osoby badane ulegały wpływowi grupy i podporządkowywały się zdaniu innych, nawet jeśli zdanie grupy przeczyło stanowi faktycznemu (np. osoby badane widziały znaczącą różnicę w długości prezentowanych elementów).

[123] J.Klebaniuk, *Efekt kultywacji: Wpływ telewizji na poglądy,* „Czasopismo Psychologiczne" 2003, t. 9, nr 1, s. 99-110.

zdefiniowali komunikowanie jako interakcję i relację. Badacze poszerzyli komunikowanie o elementy przestrzeni (proksemika, 1959) czy mowy ciała (kinezjetyka, 1952). Badania szkoły Palo Alto prowadzone były w trzech nurtach:

a) psychoterapeutycznym (Watzlawick) - opartym na pięciu aksjomatach:
    1. Nie można się nie komunikować (komunikacja jest nieunikniona)[124];
    2. Komunikat składa się z dwóch warstw - treści (aspekty werbalne i niewerbalne) i relacji składające się na metakomunikat;
    3. Proces komunikowania ma charakter cykliczny, niejednostronny, składający się z poszczególnych aspektów, które powinny być analizowane w odniesieniu do całości (subiektywnie postrzegana przyczynowość);
    4. Komunikowanie ma charakter cyfrowy (werbalny) i analogowy (niewerbalny), gdzie komunikaty cyfrowe są bardziej symboliczne i złożone;
    5. Komunikowanie i relacje mogą mieć charakter symetryczny (partnerski) lub komplementarny (uzupełniający się)[125];

b) antropologicznym (Birdwhistell, Hall):
    1. Kinezjetyka (1952) - nurt analizujący mowę ciała (kinemy - pojedyncze sposoby poruszania się ciała i gesty w komunikacji). Birdwhistell opracował listę kilkudziesięciu kinemów i podkreślił rolę kulturowego wpływu na komunikację niewerbalną (mowę ciała)[126];
    2. Proksemika (1959) - nurt analizujący aspekty związane z przestrzenią i jej wykorzystaniem w komunikacji. Hall podkreślił rolę ośmiu czynników w komunikacji niewerbalnej (postawa, płeć, odległość i dotyk czy wysokość głosu)[127];

c) interakcyjnym (1956):

    Goffman analizował aspekty widzialne i słyszalne nadawcy w komunikacji (oraz autoprezentację) odgrywającego rolę społeczną niczym aktor w teatrze ja-

[124] B.Drabik-Frączek, A. Załazińska, *Komunikologia – zarys teoretyczny i problemy praktyczne w świetle kształcenia kompetencji komunikacyjnych,* „LingVaria" 2014, IX nr 2(18), s. 34.

[125] P. Watzlawick, J.B. Bavelas, D.D. Jackson, *Some Tentative Axioms of Communication* [w:] *Pragmatics of Human Communication. A study of intaractional patterns, pathologies and paradoxes,* W. W. Norton & Co, New York, London 1967 (2011), s. 29-52.

[126] R.L. Birdwhistell, *Kinesics and Context. Essays on Body Motion Communication,* University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1970.

[127] E.T. Hall, *The Hidden Dimension. Handbook for Proxemic Research,* Anchor Books Editions, New York 1966, 1982.

ko aspekty, które odbiorca - niczym widz w teatrze interpretuje. Analizie podlegają np. płeć, wiek, wygląd czy sposób komunikowania[128].

3. Prócz tradycji socjopsychologicznej i cybernetycznej, w rozwoju nauki o komunikowaniu istotną rolę odgrywają przedstawiciele tradycji krytycznej (Horkheimer, Marcuse, Fromm, Löwental) definiujący komunikowanie jako *"refleksyjne wyzwanie rzucone niesprawiedliwemu dyskursowi"*[129], tradycji socjokulturowej (komunikowanie jako *"tworzenie i odgrywanie rzeczywistości społecznej"*[130] oraz tradycji semiotycznej (semiologiczna) (komunikowanie jako *"proces dzielenia się znaczeniem przez znaki"*[131]).

Determinizm technologiczny (Innis 1950, McLuhan) jest koncepcją, której twórcy zakładają, iż rozwój społeczny i zmiany, które pojawiają się w społeczeństwach oraz komunikacja determinowane są rozwojem technologii i nowych form komunikowania (pismo, druk, telewizja). McQuail analizując pojęcie determinizmu technologicznego, podkreśla, iż rewolucje komunikacyjne przyczyniają się do powstawania rewolucji społecznych oraz kolejność wynalezienia i wprowadzania w życie nowej techniki komunikowania wywiera wpływ na powstawanie zmiany społecznej[132]. Dzieje się to ze względu na fakt, iż monopolizacja i wykorzystywanie pewnych aspektów (środków) komunikacji np. w ramach dystrybucji wiedzy w obrębie elit (władzy), prowadzi do rozwoju nowych technologii w celu przywrócenia równowagi w społeczeństwie i redukcji napięć i niepokoju. Podejście ekonomiczne Innisa zakłada, iż dominujące formy komunikowania znane z historii mają inklinacje do kształtowania odpowiednich im form społeczeństw.

McLuhan w swoich badaniach i analizach traktuje media jako coś na kształt przedłużenia ludzkich zmysłów, przez które ludzie mogą odczuwać rzeczywistość. Ponadto podkreśla, iż media można podzielić na dwa rodzaje ze względu na ilość dostarczanych informacji - media "gorące" (dostarczające bardzo dużo informacji, np. książka) i "zimne" (o ograniczonym zakresie dostarczanych informacji, zmuszających odbiorcę do interpretacji, np. telewizja). Ponadto, McLuhan stwierdza, iż rozwój mediów następuje, gdy media wchodzą z sobą w interakcję, jedne media wypierają drugie, media

---

[128] D. Ćwiklińska-Surdyk, A. Surdyk, *Człowiek jako aktor na scenie życia. Teorie G.H. Meada i E. Goffmana a narracyjne gry fabularne*, „Homo Laudens" 2014, nr 1/(4), s. 50-52.

[129] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 41.

[130] Tamże.

[131] A. Rogala, *Determinanty skuteczności…,* dz. cyt., s. 65.

[132] T. Goban-Klas, *Media w perspektywie kulturoznawczej,* [w:] *Media i komunikowanie masowe,* PWN, Warszawa 2015, s.130-148.

zimne i gorące współwystępują i wypierają się wzajemnie, zaś dążenie do połączonej z sobą "globalnej wioski" sprawi, iż doświadczenie mediów i ubogacanie doświadczeń (będące efektem kontaktu z mediami i informacją) będzie dostępne dla wszystkich mieszkańców globu[133].

1.2. Komunikowanie jako proces

Niniejszy podrozdział przedstawia cztery podstawowe typy klasyfikacji procesu komunikowania z uwzględnieniem jego poziomów (zasięgu), zapośredniczenia, rodzajów kanału, symboli i celu. Komunikowanie społeczne jako proces transmisji informacji ulega nieustannym przekształceniom i rozwojowi, którym towarzyszą (lub generują je) zmiany technologiczne w społeczeństwie. Komunikowanie społeczne (*human communication*) według Lasswella pełni w społeczeństwie następujące funkcje: obserwacja otoczenia, łączenie i podtrzymywanie (*correlation*) relacji i elementów w społeczeństwie oraz transmisja dziedzictwa społecznego między pokoleniami[134].

Dobek-Ostrowska, analizując typologie dotyczące funkcji komunikowania wskazuje następujące: informacyjna, edukacyjna, identyfikacji osobowej, integracyjna, mobilizacyjna, rozrywkowa[135]. Pisarek (za Bühlerem), określa, iż komunikowanie społeczne pełni trzy funkcje: reprezentatywną (przedstawieniową), ekspresywną (wyrażanie siebie) i impresywną (oddziaływanie)[136]. Autor, poddając krytyce różne typologie[137] zarzucając im trudność w interpretacji i brak uwzględniania mieszanych i innych pozamodelowych funkcji, przedstawia model otwarty - podział funkcji komunikacji ze względu na osiem kryteriów:

a) sposób komunikowania (funkcje: powiadamianie, informowanie, komentowanie);

b) skutki komunikowania (socjalizacja i integracja, inspirowanie itd.);

c) zakres (dziedzinę) komunikowania (np. gospodarcza, językowa, polityczna, muzyczna itd.);

---

[133] Tamże.
[134] H.D. Lasswell, *The structure and function…*, dz. cyt., s. 37-51.
[135] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 68.
[136] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 156.
[137] (np. Schramma (1971) - typologię perspektywy nadawcy i odbiorcy (N) informowanie ←→ (O) Rozumienie, (N) Uczenie ←→ (O) Uczenie się, (N) Podobanie się ←→ (O) Cieszenie się (N) Przekonywanie ←→ (O) Decydowanie).

d) uświadomiony cel komunikowania (funkcja integrująca, aktywizująca, informacyjna, perswazyjna, rozrywkowa, wychowawcza, kształtowanie opinii i postaw, popularyzatorska, propagandowa czy reklamowa);
e) interesy nadawcy i odbiorcy;
f) system wartości;
g) świadomość nadawcy;
h) fazy komunikowania[138].

1.2.1. Komunikowanie jako proces wielopoziomowy

McQuail wyróżnił sześć poziomów (zakresów) (*levels*) komunikowania społecznego ze względu na częstotliwość i zakres występowania danego typu komunikowania[139]. Komunikowanie intrapersonalne jest najbardziej podstawowym i wewnętrznym rodzajem komunikowania człowieka z własnym organizmem występującym najczęściej, pojawiającym się np. w reakcji na wewnętrzne bodźce czy potrzeby. Ten typ komunikacji zawiera aspekty związane z fizjologią i psychologicznymi aspektami funkcjonowania człowieka.[140] Komunikowanie interpersonalne - druga najniższa forma komunikowania pomiędzy jednostkami, z uwzględnieniem komunikacji sygnałem i symbolem - werbalnej i niewerbalnej. Ten typ został udoskonalony dzięki rozwojowi mowy artykułowanej i odłączeniem aktu komunikacji od sygnału (ograniczonego w miejscu i czasie), dzięki której interakcje pomiędzy ludźmi mogły stać się pełniejsze. Trzeci poziom komunikowania to komunikowanie grupowe (wewnątrzgrupowe) w grupach powiązanych z sobą relacjami i celami osób (np. rodziny czy naturalnie tworzone społeczności). Relacje i powiązania wewnątrz grup z reguły opierają się na komunikacji i kontakcie bezpośrednim. Wraz z rozwojem społeczeństw, powstawały również coraz bardziej złożone relacje pomiędzy tworzącymi się grupami i społecznościami (poziom komunikacji międzygrupowej), w obrębie których relacje interpersonalne mają luźniejszy charakter, powiązania nie są tak bliskie lub osobiste jak na niższych dwóch poziomach.

[138] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 175.
[139] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 36.
[140] Komunikowanie intrapersonalne nie ma charakteru wyłącznie czysto biologicznego. Ma charakter również psychologiczny. Nurt narracyjny psychoterapii podkreśla rolę "wewnętrznych narracji", tworzonych i utrwalanych historii nt. świata i siebie samego w kształtowaniu aspektów takich jak osobowość, proces podejmowania decyzji czy kształtowanie samooceny.

W komunikowaniu międzygrupowym McQuail wskazuje istnienie struktur, różnych poziomów formalizacji i skuteczności w komunikowaniu.

Piąty poziom, zdecydowanie bardziej sformalizowany i podlegający kontroli to poziom komunikowania organizacyjnego (w przedsiębiorstwach czy instytucjach). Jakkolwiek uczestnictwo w organizacji ma charakter dobrowolny (np. podjęcie zatrudnienia czy dołączenie do organizacji), zakres i forma komunikowania organizacyjnego podlega kontroli i ma charakter przymusowy (podlegający regułom i normom). Komunikowanie organizacyjne podlega formalnym standardom, regulującym relacje pomiędzy uczestnikami interakcji. Określane są tu zarówno standardy samej komunikacji, role i hierarchia (umiejscowienie w systemie) nadawcy i odbiorców. Poziom szósty - najwyższy - komunikowania według McQuaila to poziom komunikowania masowego (do bardzo szerokich grup), w której komunikacja dociera do uczestników procesu komunikowania za pośrednictwem mediów, na odległość, w różnych odstępach czasowych (od książki, poprzez popularyzację prasy, po media, nowe media aż po nowe nowe media)[141]. Kudra wskazuje, iż media masowe, oddzielające nadawcę i odbiorcę komunikatu w czasie i przestrzeni nie dają odbiorcy komunikatów bezpośredniej możliwości wejścia w rolę nadawcy, zaś pojawienie się mediów cyfrowych doprowadziło do możliwości wymiany ról pomiędzy uczestnikami i zmiany w tym aspekcie *"Media cyfrowe łączą bowiem jednocześnie funkcje komunikowania masowego i interpersonalnego, następuje prywatyzowanie sfery publicznej*."[142].

1.2.2. Komunikowanie bezpośrednie i pośrednie

Komunikowanie, ze względu na kanał, można podzielić na bezpośrednie, pośrednie (masowe lub sieciowe). Dobek-Ostrowska wskazuje, iż komunikowanie bezpośrednie (interpersonalne lub grupowe), odbywa się pomiędzy uczestnikami mającymi z sobą bezpośredni kontakt. Sprawia to, iż pojawiające się sprzężenie zwrotne (sygnał informujący o skuteczności komunikatu, reakcji odbiorcy na zakomunikowaną treść) dociera do nadawcy natychmiast, zaś rozmówców łączy jedność pod względem czasu i przestrzeni (bycia tu i teraz). Ponadto, komunikowanie interpersonalne jako proces, charakteryzuje się interakcją (dwustronnością transmisji i wymianą ról pomiędzy

[141] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 36.
[142] B. Kudra, *O komunikacji społecznej,* [w:] B. Kudra, E. Olejniczak (red.), *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 21.

uczestnikami). Treść i zawartość komunikatów można rozpatrywać na trzech poziomach: fatycznym (swoboda w rozmowie, mało istotne, nieemocjonalne tematy, poziom cechujący komunikowanie osób nie powiązanych ze sobą), instrumentalnym (poziom ukierunkowany na osiąganie porozumienia lub jakiegoś celu) oraz afektywnym (poziom ujawniania siebie związany z większą zażyłością pomiędzy rozmówcami). Dobek-Ostrowska wskazuje również istotną rolę relacji pomiędzy rozmówcami. Relacje mogą być formalne (w ustrukturyzowanych społecznościach, jak szkoła lub praca) lub nieformalne (powiązane z relacjami prywatnymi), co wpływa na poziom symetryczności komunikowania - komunikowania symetrycznego (relacja równości pomiędzy rozmówcami, partnerstwa) i komunikowania asymetrycznego (relacja nierówności, sformalizowana). Warto zwrócić uwagę, iż bardzo ważny jest kontekst, w jakim znajdują się rozmówcy - w jednych okolicznościach komunikujący się w sposób asymetryczny, w innych mogą komunikować się symetrycznie (np. w sytuacji, gdy zarządzający przedsiębiorstwem zarządza zespołem, w którym pracuje ktoś, z kim ma prywatne powiązania poza organizacją - np. małżonek, rodzeństwo lub kolega)[143]. Kontekst komunikowania bezpośredniego i balansowania pomiędzy kontekstami towarzyszącymi rolom społecznym są obiektem badań psychologii społecznej, zaś w praktyce zarządzania stanowią spore wyzwanie[144].

Komunikowanie pośrednie - masowe to sposób komunikowania odbywający się pomiędzy nadawcą i publicznością (szeroką grupą odbiorców), pomiędzy którymi pojawia się pośrednik (*gate-keeper*), zatem komunikat, który dociera do odbiorców jest zapośredniczony przez technologię (tradycyjne i nowe media). W komunikowaniu masowym jedność czasu i przestrzeni zostaje złamana, nie istnieje bezpośredni kontakt między nadawcą i publicznością (ograniczony jest do bodźców widzialnych i słyszalnych), zaś sprzężenie zwrotne dociera do nadawcy z opóźnieniem, w sposób dwustopniowy. Nadawca może pełnić rolę nadawcy pierwotnego (tworzenie oraz dystrybucja własnego przekazu) i wtórnego (jedynie pośrednictwo, dystrybucja) i jest nadawcą profesjonalnym, zaś grupa zróżnicowanych odbiorców stanowi publiczność

[143] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 73-74.

[144] *"rola społeczna, układ stałych i wewnętrznie spójnych zachowań i postaw, społecznie określonych, tzn. wyznaczonych i oczekiwanych przez daną grupę społeczną od jednostki zajmującej określoną pozycję społeczną (np. rola rodzica, studenta, wykładowcy); rola społeczna zawiera społ. standard zachowania, który ułatwia jednostce wykonanie roli, ale i ogranicza repertuar jej zachowań, bowiem zachowania niezgodne z oczekiwaniami spotykają się z sankcjami społecznymi.", Encyklopedia PWN,* https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rola-spoleczna;3968539.html, 10.10.2021.

środków komunikowania masowego (Dobek-Ostrowska)[145]. Komunikowanie przy pomocy środków masowego przekazu odbywa się w konkretnym systemie społecznym i politycznym. Szum stanowi zakłócenia dla transmisji komunikatu od nadawcy do odbiorcy. To nieintencjonalne zaburzenie przekazu, które wpływa negatywnie (zakłócająco) na nadawanie oraz odbiór komunikatu[146]. Początkowo, w badaniach Shannona i Weavera oznaczający dodatkowe dźwięki w tle utrudniające odbiór sygnału, szum rozumiany jest jednak szerzej - jako zakłócenia fizyczne (szum zewnętrzny związany z otoczeniem, technologią), psychologiczne (szum wewnętrzny, np. stan emocjonalny lub rozproszenie uwagi, antypatia wobec nadawcy) lub semantyczne (związany ze znaczeniami lub mylącym kodowaniem lub odkodowywaniem komunikatu)[147]. Niekiedy autorzy dodają czwarty rodzaj szumu, związany bezpośrednio z funkcjonowaniem organizmu - szum fizjologiczny[148].

Komunikowanie interpersonalne sieciowe to komunikowanie pomiędzy uczestnikami komunikacji nie będącymi w bezpośrednim kontakcie. Komunikowanie sieciowe pośrednie jest możliwe przy pomocy środków dostępnych np. w Internecie, jednak tę formę stanowi również tradycyjna korespondencja pocztowa. Ta forma komunikowania interpersonalnego zakłada interakcję niebezpośrednią o opóźnionym sprzężeniu zwrotnym zapośredniczoną przez medium (środek transmisji) będące elementem sieci. Podobnie jak w przypadku komunikowania masowego, głównymi zmysłami jest wzrok i słuch. Rozwój technologiczny sprawia jednak, że początkowy brak jedności w czasie i przestrzeni (list, komunikacja mailowa lub na forach internetowych) i opóźnienie w odbiorze sprzężenia zwrotnego, wraz z rozwojem nowych środków - narzędzi lub aplikacji do komunikacji (współcześnie np. *Zoom, Skype, Messenger*) oraz coraz szerzej dostępnego szerokopasmowego, stabilnego łącza internetowego, sprawiło, że dużo łatwiej jest osiągnąć jedność w czasie (*instant messaging*)[149] i minimalizować szum technologiczny.

---

[145] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 75.

[146] J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, ASTRUM, Kraków 2003, s. 24.

[147] Tamże.

[148] M. Chrząścik, *Kluczowe bariery komunikacyjne w zarządzaniu procesami produkcji reklam audiowizualnych w sektorze usług multimedia design,* „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" 2018, nr 20(69), s. 37-47.

[149] *What is instant messaging | IGI Global,* https://www.igi-global.com/dictionary/*instant*-messaging/14772, 10.10.2021

1.2.3. Komunikowanie cyfrowe i analogowe

Komunikowanie werbalne i niewerbalne są elementami podstawowego podziału komunikowania ze względu na stosowane w nim sygnały. Komunikację werbalną (cyfrową) możemy nazwać mówiąc o typie komunikacji *"(...) za pomocą mówionych lub pisanych słów języków naturalnych lub sztucznych"*[150]. Komunikację niewerbalną stanowią natomiast *"gesty, mimika, dotyk, prezencja, parajęzyk (chrząknięcia, westchnienia), sposób mówienia, sposób patrzenia (jego kierunek i długość), dystans między komunikującymi się osobami, układ ciała, układ otoczenia."*[151]. Komunikowanie werbalne wyrażane jest poprzez język, który jest nie tylko składnikiem kultury, ale wręcz jej *"najlepszym odbiciem"*[152]. Funkcjami języka są: nazywanie, przekazywanie informacji, ekspresja[153]. Ponadto, język służy ocenianiu, dzieleniu się doświadczeniami i komunikowaniu o komunikowaniu (metakomunikowanie, autorefleksja)[154]. Komunikowanie werbalne podzielić można na komunikowanie w formie ustnej i formie pisemnej. Forma ustna rozwinęła się wcześniej i stanowi podstawową formę komunikowania interpersonalnego, ułatwia nawiązywanie relacji i wyrażania emocji, może jednak prowadzić do polaryzacji i wyolbrzymiania faktów w komunikowaniu interpersonalnym. Ponadto, wysokie kompetencje komunikacyjne (retoryka) postrzegane są jako element inteligencji mówiącego, jego kompetencji i sprzyjają osiąganiu sukcesu zawodowego[155]. Forma pisemna komunikacji werbalnej ma charakter bardziej trwały i oficjalny, sprzężenie zwrotne od odbiorcy otrzymywane jest w odstępie czasowym[156].

Komunikowanie niewerbalne to komunikowanie oparte na odbieranych multisensorycznie bodźcach (komunikatach) stanowiących dodatek (lub bazę) do komunikowania werbalnego. Komunikowanie niewerbalne pełni następujące funkcje: zastępowania zdań lub słów (np. kiwnięciem głowy, "wywróceniem" oczami, uzupełniania (ilustracji, dopowiedzenia), ekspozycji (prezentacja emocji lub potrzeb), regulacji (np. wyznacza-

---

[150] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 58.

[151] Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka,* Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2000 za: W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 56.

[152] P. Bąk, *Gramatyka języka polskiego,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 16-20.

[153] Tamże.

[154] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 78.

[155] B. Sypniewska, *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji,* „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne" 2015, t. XXI, s. 67.

[156] Współcześnie dostępne nowe media (komunikatory *direct messaging* czy czaty umożliwiają przyspieszenie sprzężenia zwrotnego (np. poprzez informację o otrzymaniu lub wyświetleniu wiadomości przez rozmówcę).

nie dystansu, okazywanie zainteresowania), moderacji (regulacja i rozładowanie napięcia poprzez gesty)[157]. Komunikowanie niewerbalne może mieć charakter intencjonalny lub nie [158] i opiera się na grupach sygnałów:

a) kinezjetyka (mowa ciała i gesty);
b) parajęzyk;
c) prezencja i autoprezentacja;
d) odległość (proksemika);
e) dotyk;
f) czas (chronemika) - czas staje się elementem i sygnałem, np. ważności rozmowy, relacji z rozmówcą;
g) otoczenie komunikacji (gdzie się odbywa spotkanie, w jakich okolicznościach)[159].

1.2.4. Komunikowanie informacyjne i perswazyjne

Różnicując komunikowanie ze względu na cel nadawcy, komunikowanie może mieć charakter informacyjny lub perswazyjny. W ramach komunikowania informacyjnego, celem jest osiąganie porozumienia wśród uczestników procesu komunikacji poprzez wyjaśnianie, dzielenie się przekonaniami, poglądami, wiedzą oraz ideami bez wywierania wpływu. W związku z założeniem, iż nadawca nie ma intencji wywierania wpływu czy kształtowania postawy u odbiorcy, funkcję wzmacniającą dla osiągania zamierzonych rezultatów w komunikowaniu informacyjnym pełni:

a) kreatywność przekazu - atrakcyjnymi metodami prezentacji i formą dopasowaną do odbiorcy;
b) wiarygodność - kompetencje, kwalifikacje, doświadczenie i funkcjonowanie nadawcy w grupie;
c) nowość informacji - związana z ekscytacją powodowaną nowościami;
d) doniosłość informacji - prezentowanie treści istotnych z perspektywy odbiorcy;
e) nacisk na informację - nakierowywanie na treści bardziej i mniej istotne;

[157] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 81.
[158] G. Osika, *Komunikacja niewerbalna*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej" Seria: Organizacja i Zarządzanie 2008, z. 43 Nr kol.1777.
[159] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 81.

f) korzystanie ze wsparcia pomocy wizualnych - ułatwianie zrozumienia i uatrakcyjnianie przekazu[160].

Komunikowanie perswazyjne ma na celu natomiast oddziaływanie i wpływ nadawcy na odbiorcę - zmieniać postawę, wzmocnić lub modyfikować już istniejącą, modyfikować zachowanie lub motywować do działania[161]. Działanie w komunikowaniu perswazyjnym jest dwustronne, jest to swojego rodzaju wymiana - transakcja, w której odbiorca jest świadomy wpływu nadawcy na swoje zachowanie. Perswazja jest procesem celowym ukierunkowanym na zmianę komponentu emocjonalnego (wywoływanie lub hamowanie odczuwania emocji), poznawczego (wpływ na przekonania i kształtowanie ich) lub behawioralnego (modyfikacja zachowań) postawy[162]. Komunikowanie perswazyjne może przyjąć formę przekonywania (gdy obie strony są świadome komunikacji i perswazji, np. w trakcie negocjacji), nakłaniania (wpływającą, modyfikującą wybory, decyzje, np. zakupowe czy związane z zachowaniem) oraz pobudzania (agitacyjną, narzucającą zachowania). Komunikowanie perswazyjne jest neutralne etycznie, jest rodzajem komunikowania, które zależy od poziomu zgody i świadomości odbiorcy jak i nadawcy i stanowi element zarówno procesu uczenia, zmieniania i kształtowania postaw (wychowawczego, w szkole, podczas szkoleń) jak i propagandy politycznej. o tym, że komunikowanie perswazyjne ma miejsce można wnioskować, gdy:

1. Odbiorca spostrzega komunikat (koncentruje uwagę i świadomie spostrzega go);
2. Odbiorca rozumie komunikat (świadome rozumienie);
3. Odbiorca ulega komunikatowi (akceptacja);
4. Zachowanie odbiorcy się zmienia;
5. Postawa odbiorcy się utrzymuje (skuteczna zmiana zachowania)[163].

Wiarygodność nadawcy zależy od: jego kompetencji, obiektywizmu oraz atrakcyjności[164]. Dobek-Ostrowska dodaje następujące elementy sprzyjające komunikatowi per-

[160] Tamże, s. 84.
[161] M.L. Rusu, R.E. Herman, *The Implications of Propaganda as a Social Influence Strategy,* „Scientific Bulletin" 2018, nr 23, s. 118-125, za: G. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion,* SAGE Publications Inc. 2006.
[162] G. Osika, *Ogólna charakterystyka procesu perswazji,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2005, nr kol. 1402, s. 3.
[163] B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 213.

swazyjnemu: jasne nazwanie celów, logiczna argumentacja, nazwanie aktualnych postaw, stosowanie zabiegów językowych związanych z motywowaniem, rozwijanie własnej wiarygodności, przekonujący sposób prezentowania informacji oraz obalanie kontrargumentów[165].

1.3. System komunikowania organizacyjnego

Ogólna teoria systemów Bertalanffy'ego wywarła znaczący wpływ na dziedzinę nauk społecznych sugerując, iż badanie jednostkowe (organizmów) nie da skutecznych wyników ze względu na brak obserwacji relacji i interakcji pomiędzy poszczególnymi, dążącymi do harmonii, elementami systemu, *"ponieważ podstawową cechą istoty żywej jest jej organizacja, tradycyjne metody badania poszczególnych elementów nie mogą dać pełnego wyjaśnienia zjawisk życia."*[166]. Parsons, autor teorii systemu społecznego o charakterze funkcjonalno-strukturalistycznym, definiuje system społeczny jako *"sposób organizowania we wzory powiązanych z sobą i wchodzących w interakcję aktywnych aktorów"*[167]. Dobek-Ostrowska powołuje się na Parsonsa definiując system społeczny jako dążącą do homeostazy dynamiczną strukturę, która integruje społeczną wspólnotę, wewnątrz którego funkcjonują subsystemy ekonomiczny, polityczny i kulturowy[168]. System społeczny nadaje względną stałość dynamicznym interakcjom podmiotom składającym się na niego, regulując relacje pomiędzy nimi. Systemowe rozumienie człowieka i relacji interpersonalnych odnosi się do założeń Bertalanffy'ego, iż wielopoziomowe, hierarchicznie rozumiane elementy systemu (od poziomu komórkowego po organizacje międzynarodowe) pozostają w nieustannych i zmieniających się relacjach, nieustannie na siebie wpływając[169].

Wpływ teorii systemów na naukę o komunikowaniu widoczny jest w teoriach, które wyrosły na gruncie cybernetyki i badań Shannona i Weavera, w których, między innymi:

---

[164] G. Osika, *Ogólna charakterystyka…,* dz. cyt., s. 5.

[165] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 86-87.

[166] A. Sękowski, *Ogólna teoria systemów i jej zastosowanie w naukach społecznych,* „Rocznik Naukowo-Dydaktyczny" Prace Psychologiczne 2, 1988, z. 120, s. 83-99.

[167] "*A social system is a mode of organization of action elements relative to the persistence or ordered processes of change of the interactive patterns of a plurality of individual actors*" T. Parsons, *The major points of reference and structural components of the social system,* [w:] T. Parsons, B.S. Turner (red.), *The social system – with a New Preface by Bryan S. Turner,* Routledge 1991, s. 15.

[168] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 91-92.

[169] A. Cierpka, *Systemowe rozumienie funkcjonowania rodziny,* [w:] A. Jurkowski (red.), *Z zagadnień współczesnej psychologii wychowawczej,* Instytut Psychologii PAN, Warszawa 2003, s. 107-129.

a) w komunikowaniu interpersonalnym, grupowym czy masowym elementem towarzyszącym komunikowaniu jest otoczenie społeczne (całość zaś tworzy system społeczny, model zaś opiera się na postrzeganiu komunikowania jako budującego relację elementu funkcjonowania w społeczeństwie oraz uzyskiwaniu informacji niezbędnych do funkcjonowania w systemie społecznym (Newcomb, 1953);
b) komunikowanie pełni rolę budowania wspólnoty doświadczeń (przekaz podlega kodowaniu, dekodowaniu i interpretacji oraz sprzężeniu zwrotnym na poziomie interpersonalnym oraz masowym). Schramm (1954) podkreśla istotną rolę wspólnoty kodu znaczeniowego czy języka, którym posługują się komunikujący, jako warunku efektywnego komunikowania;
c) przekaz odbywający się pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu analizowany jest w nawiązaniu do pierwotnych grup odniesienia, dzięki którym uczestnicy komunikacji mogą porównać i modyfikować swoje postawy, odczucia i przekonania (model Rileyów, 1959)[170].

1.3.1. Komunikowanie organizacyjne w społecznym systemie komunikowania

Organizacja definiowana może wiele sposobów, autorzy wskazują, iż należy oprzeć się na konkretnym założeniu lub nurcie[171]. Sposób definiowania organizacji może mieć charakter:

a) czynnościowy (zestaw działań i czynności, jakie muszą zostać wykonane w celu osiągnięcia zamierzonego efektu);
b) przedmiotowy (wyodrębniony z rzeczywistości - systemu społecznego obiekt o zestawie charakterystycznych dla siebie cech);
c) atrybutowy (zestaw cech niezbędnych do funkcjonowania systemu jako całości);
d) systemowy (zgodny z teorią systemową pogląd na dynamicznie wchodzące z sobą w interakcje elementy subsystemów);
e) sytuacyjny [172].

[170] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 92-100.
[171] Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot…,* dz. cyt. s. 9 (by nie przypominać "*ślepców próbujących opisać słonia"* - analogii Waldo dotyczącej próby zdefiniowania organizacji).
[172] A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce…*, dz. cyt. s. 41-84.

Inny podział poglądu na organizację wskazuje Sułkowski, do podejścia czynnościowego, atrybutowego i rzeczowego dodając podział się na kategoriach strukturalnych, strategicznych a także podejściu kulturowym czy technologicznym[173].
Wybrane, najbardziej popularne definicje odnoszą się do aspektów związanych z organizowaniem, strukturą, celowością:

a) *"Organizacja to grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów"*[174];
b) *"Pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości"* [175].

Pojęcie "organizacji" wprowadzone zostało do użytku przez Taylora (twórcę szkoły klasycznej zarządzania) w kontekście zarządzania naukowego (*scientific management*) na początku XX wieku, z biegiem czasu określenie to zostało zaadaptowane i wprowadzone do szerokiego, pozanaukowego użytku. Prakseologiczna definicja organizacji Kotarbińskiego definiuje organizację jako system, w którym hierarchicznie ułożone, oddziałujące na siebie wielokierunkowo elementy składowe (i zespół czynności) przyczyniają się do funkcjonowania organizacji jako całości[176]. Inne definicje organizacji to:

a) System ukierunkowany na osiąganie specyficznych celów odróżniających organizację od innych (koncepcja Parsonsa)[177];
b) *"Organizacja jest więc otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzą ludzie i rzeczy"* stworzonym w celu realizowania założonych celów (cele mogą ulegać modyfikacji). Organizacje mają zdolność do samoorganizowania, doskonalenia, posiadają hierarchię uczestników i strukturę, reali-

[173] Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot…,* dz. cyt. s. 9-20.
[174] D. Kanafa-Chmielewska, *Wstęp,* [w:] D. Kanafa-Chmielewska (red.), *Wybrane aspekty współpracy organizacyjnej,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 7 ; Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot…,* dz. cyt. s. 11 ; J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach – sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu,* Wydawnictwo Frel, Warszawa 2015, str 162.
[175] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej…*, dz. cyt. s. 74..
[176] Tamże, s. 74-75.
[177] Ch. Heckscher, *Parsons as…*, dz. cyt., s. 4.

zują strategię, posiadają wartości oraz normy kształtujące kulturę organizacyjną[178].

Otwartość systemu odnosi się do modelu organizacji Katza i Kahna opisującego relacje pomiędzy systemem organizacyjnym a szerszym systemem (społeczno-kulturowym), w której system otwarty czerpie z systemu, w którym jest osadzony, jednocześnie wysyłając do niego sprzężenie zwrotne[179]. Kompleksową definicję organizacji jako systemu proponuje Bielski, który określa organizację jako celowy, wytworzony przez człowieka sztuczny twór składający się z ludzi, zdolny do zmiany lub modyfikacji założonych celów. To twór wyodrębniony (ale o strukturze otwartej), ustrukturyzowany, posiadający kierownictwo, zdolny do samoorganizacji, wpływający na (modyfikujący) zachowania ludzi, stabilny, zdolny do utrzymania równowagi oraz ekwiwalentny - różne organizacje mogą osiągać te same założenia i cele różnymi drogami[180]. Francik wskazuje, iż organizacje charakteryzują się posiadanymi zróżnicowanymi celami: ekonomiczne, związane z wpływem społecznym (regionalnym), rzeczowe, społeczne (Krzyżanowski) oraz maksymalizacją zysku finansowego (Katz, Kahn)[181]. Ponadto, organizacje składają się z następujących podsystemów: celów oraz wartości, podsystemu psychospołecznego, technicznego, struktury spajanego przez subsystem zarządzania[182]. Zarządzanie organizacją według Koźmińskiego powinno opierać się na czterech filarach: strukturą (hierarchiczną), celami, zapleczem techniczno-materialnym i odniesieniem do systemu społecznego[183]. Drucker wskazuje, iż komunikowanie jest jednym z podstawowych zadań w skutecznym zarządzaniu organizacją[184]. Ponadto, Sułkowski w swoim "modelu drzewa" organizacji wskazuje, iż komunikowanie w organizacji pełni funkcję łączącą system ze światem zewnętrznym i integrującą organizację wewnątrz[185].

System komunikowania określa w złożony sposób powiązanie, relacje i interakcje pomiędzy elementami systemu i definiowany może być w sposób podkreślający funkcjonalizm lub instytucjonalizm składowych elementów systemu (instytucji, podmiotów nadających, audytorium czy odbiorców). Definiowanie systemu komunikowania przez

---

[178] A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji…*, dz.cyt. s. 43.
[179] B. Ramosaj, G. Berisha, *Systems Theory and System Approach to Leadership,* „Iliria International Review" 2014, nr 2014/1, s. 61.
[180] Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot…,* dz. cyt. s. 18.
[181] A. Francik, *Rozważania o efektywności…*, dz. cyt., s. 17.
[182] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji…,* dz. cyt., s. 44.
[183] A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi…*, dz. cyt., s. 21.
[184] M. Kowalska, *Ewolucja teorii…,* dz. cyt., s. 170-184.
[185] Ł. Sułkowski, *Organizacja jako przedmiot…,* dz. cyt. s. 15-16.

pryzmat funkcjonalizmu koncentruje się na rolach i zależnościach pomiędzy podmiotami oraz komunikowaniem jako procesem, podejście instytucjonalne koncentruje się na definiowaniu systemu komunikowania z położeniem akcentu na uczestników i ich role. Charakter komunikowania i struktur oraz zależności w systemie jest formalny, ustrukturyzowany. System komunikowania organizacyjnego to określony system komunikowania wewnętrznego w zamkniętym systemie organizacji, które uwzględnia kierunek komunikowania (odnoszący się do umiejscowienie uczestnika w strukturze organizacji).

Komunikacja wewnętrzna organizacji, definiowana jest przez badaczy o różnej orientacji teoretycznej z akcentem postawionym na interesujące poszczególnych autorów zagadnienia, podobnie jak i "komunikacja", "komunikowanie" czy "proces komunikowania". Wybrane przykładowe definicje stanowią próbę prezentacji różnych aspektów, do których odnoszą się autorzy i badacze teorii i praktyki komunikowania organizacyjnego (wewnętrznego). Definicja "komunikacji wewnętrznej" odnosi się zarówno do "przepływu informacji w granicach organizacji" (co odróżnia komunikowanie organizacyjne wewnętrzne od zewnętrznego)[186], to również "system komunikowania zarządzanego przez organizację, którego pracownicy traktowani są jako wewnętrzna publiczność lub interesariusze"[187], jak i *"świadomego i planowanego oraz systematycznego komunikowania się w obrębie organizacji, oddziałującego na zachowania oraz sposób myślenia pracowników"*[188]. Komunikacja wewnętrzna rozumiana może być również jako *"wewnątrzorganizacyjna komunikacja, najczęściej odbierana jako komunikacja pomiędzy pracownikami*" oraz "*wszystkie formy komunikacji wewnątrz organizacji*"[189]. W kontekście komunikacji wewnętrznej warto przyjrzeć się znaczeniu, w jakim jest funkcjonuje słowo "*communications*" - w liczbie mnogiej. Kalla dzieli komunikowanie wewnętrzne na cztery kategorie:

a) komunikacja biznesowa (*business communication*) - związana z kompetencjami komunikacyjnymi pracowników;
b) komunikacja managerska (*management communication*) - związana z kompetencjami zarządczymi i komunikacyjnymi;

---

[186] A. Mazzei, *Promoting active…,* dz. cyt., s. 221.
[187] L. Yeomans, L. FitzPatrick, *Internal…,* dz. cyt., r. 15.
[188] E. Mazur-Wierzbicka, *Komunikacja wewnętrzna…,* dz. cyt., s. 70 ; Mazur Wierzbicka, ponadto, dodaje, iż komunikacja wewnętrzna *„"wpływa na wzrost zaangażowania pracowników, zwiększa ich motywację do pracy, wzmacnia identyfikację z organizacją i lojalność w stosunku do pracodawcy. Wpływa również na tworzenie i utrwalanie w świadomości pracowników kultury organizacyjnej firmy, na zrozumienie przez pracowników potrzeby zmian i zmniejszenie oporu wobec nich"*
[189] D. Verčič, *Internal communication…,* dz. cyt., s. 225.

c) komunikacja korporacyjna (*corporate communication*) - związana z zarządzaniem komunikowaniem formalnym - zewnętrznym i wewnętrznym;
d) komunikacja organizacyjna (*organizational communication*) - związana z kwestiami teoretycznymi i organizacyjnymi.

Powyższe cztery typy komunikacji wewnętrznej łączy "zintegrowane komunikacje wewnętrzne" (*integrated internal communications*) (l.mn.) organizacji, choć nie wszyscy badacze akceptują takie nazewnictwo (wykorzystanie liczby mnogiej w kontekście komunikowania w organizacjach)[190]. Krytycy stosują określenie *"communications"* (pol. "komunikacje") jako opis środków dystrybucji komunikatu z uwzględnieniem technologii, mediów masowych przekazujących komunikat. To środek, dzięki któremu komunikacja ("*communication"*), pełniąca pierwotną funkcję wobec *communications* może być transmitowana do odbiorcy komunikatu[191].

Welch i Jackson dzielą komunikację wewnętrzną z podziałem na cztery grupy interesariuszy:

a) wewnętrzna komunikacja managerska zgodna ze strukturą zarządzania (*line management communication*);
b) komunikacja koleżeńska wewnątrz zespołu (*internal team peer communication*);
c) komunikacja koleżeńska wewnątrz projektu (*internal project peer communication*);
d) wewnętrzna komunikacja korporacyjna (*internal corporate communication*)[192].

[190] H. K. Kalla, *Integrated internal communications…,* dz. cyt., s. 302-314.

[191] K. Rivera, *Communication vs. Communications – What's the Big Deal?,* https://www.csusm.edu/communication/major_differences.html, 20.04.2022. Rivera rozróżnia *communication i communications* w odniesieniu do zaproponowanych przez badaczy amerykańskich definicji. Przykładowo, *communication,* określana jest jako komunikacja z podkreśleniem aspektów interpersonalnych i związanych z interpretacją: *„How messages are received and interpreted… Communication is about forming relationships with others. A human element. Communication is something that we do on a daily basis."* (Wagner, Xavier University), *„The communicating of information. The exchange of information between individual, for example, by means of speaking, writing, or using a common system of signs of behavior."* (Larson, University of Utah) oraz *„systemic process in which individuals interact with and through symbols to create and interpret messages"* (Wood, University of North Carolina). *Communications* odnosi się do dystrybucji komunikacji (przekazów). Wagner określa, iż *communications* to *„The distribution of messages (…) a technical term that defines the act of mass communications."*, podobnie jak Larson, określający *communications* jako *„The technology and systems used for sending and receiving messages"*. Określenie występujące w liczbie pojedynczej odnosi się zatem bardziej to procesu przekazywania, odbierania, interpretowania informacji, zaś określenie w liczbie mnogiej określa technologiczne środki służące transmisji komunikatu.

[192] D. Verčič, *Internal communication…,* dz. cyt., s. 224.

Pierwsze trzy typy komunikowania mają charakter pionowy (pierwszy) oraz poziomy (typ drugi i trzeci. Poziomy komunikowania w organizacji omówione zostały w podrozdziale 1.3.2. Aktorzy komunikacji (lub podmioty) mogą pełnić w komunikacji wewnętrznej następujące pięć ról: Komunikator (reporter, facylitator, demokrata), Edukator (trener, coach), Agent zmiany, Konsultant komunikacyjny, Strateg komunikacyjny (zarządzający relacjami)[193]. Komunikowanie organizacyjne jest wysoce sformalizowane, podlega regułom i zasadom dotyczącym zarówno przepływu informacji jak i roli nadawców i odbiorców a także ścisłego umiejscowienia każdego członka w obrębie organizacji i relacji, w jakie wchodzi z innymi członkami organizacji. System komunikowania organizacyjnego koncentruje się na procesie komunikowania wewnątrz organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji publicznych czy edukacyjnych). Podobnie jak komunikowanie polityczne, publiczne czy masowe osadzone jest w kontekście systemu komunikowania społecznego, stanowiącego najszerszą kategorię i wpływającego na członków społeczeństw stanowiących mniejsze systemy.

Szerszy, społeczny system komunikowania, w którym komunikowanie organizacyjne jest "zanurzone", uwzględnia ogół społeczeństwa wraz z przynależnością jego członków do różnych grup formalnych, nieformalnych, pierwotnych czy wtórnych wraz z wymogami związanymi z pełnionymi w ich obrębie rolami społecznymi[194]. Goban-Klas, analizując systemy komunikowania (społeczny, publiczny, masowy, organizacyjny), różnicuje systemy przez pryzmat: uczestników procesu, poziomu kontroli, sposobu w jaki przepływa informacja, zadań, które pełni komunikowanie, reguł, styczności i charakteru kontaktów pomiędzy uczestnikami. Autor charakteryzuje system społeczny jako taki, który oparty na żywiołowym dostępie do informacji, jego członkami jest społeczeństwo, proces podlega kontroli społecznej, kontakty mają charakter społeczny, celem jest budowanie i wzmacnianie uczestnictwa, obowiązują reguły zwyczajowe, zaś styczności mają charakter społeczny.

Organizacyjny system komunikowania opiera się natomiast na planowym, kontrolowanym przez kierownictwo komunikowaniu pomiędzy członkami - podmiotami komunikacji[195]. Charakter komunikowania jest przymusowy, regulowany prawnie, jego

[193] Tamże.
[194] D. Ćwiklińska-Surdyk, A. Surdyk, *Człowiek jako aktor na scenie życia…,* dz. cyt., s. 50-52.
[195] R. Winkler, *Techniki komunikacji…,* dz. cyt., s. 111. Winkler podkreśla za Niedzielską iż w komunikowaniu organizacyjnym funkcjonują podmioty - uczestnicy komunikacji jako grupy, komórki w organizacji jak i jednostki indywidualne, komunikaty i media.

celem jest działanie, zaś styczności mają charakter organizacyjny[196]. Goban-Klas wskazuje, iż system organizacyjny (a za nim masowy) jest skoncentrowany na aspektach związanych z planowaniem, zadaniami oraz specjalizacją, podczas gdy na drugim końcu spektrum znajduje się społeczny (i publiczny) system komunikowania, oparty na spontaniczności, uczestnictwie i wielozadaniowości i otwartości (tolerancji)[197]. Odnosząc się natomiast do modelu systemów komunikacyjnych według Wiio, Dobek-Ostrowska wskazuje, iż system komunikowania organizacyjnego stanowi najbardziej zamkniętą formę komunikowania (zarówno jeśli chodzi o otwartość publiczności jak i poziom otwartości przekazu)[198]. Pisarek podkreśla, iż komunikowanie organizacyjne charakteryzuje się ponadto koncentracją na definiowaniu (uzgadnianiu znaczeń), zaś formalizacja komunikowania nazwana jest przez autora wręcz "rytualizacją" z naciskiem na formę pisemną (bardziej niż zwerbalizowaną), a relacje w obrębie organizacji są asymetryczne[199].

1.3.2. Poziomy, kierunki komunikowania organizacyjnego

Komunikowanie organizacyjne może mieć charakter grupowy, indywidualny lub międzygrupowy (w zależności od okoliczności przekazywania informacji lub poleceń). Ze względu na formalny charakter zależności pomiędzy uczestnikami procesu komunikowania, z reguły odbywa się w formie polecenia, prośby, przekazu informacji - pionowej (góra - dół), istnieje również komunikowanie pionowe w odwrotnym kierunku (dół - góra), odbywające się w przypadku, gdy nadawcą komunikatu jest osoba bezpośrednio lub pośrednio podległa w strukturze organizacyjnej (np. poprzez raportowanie lub składanie wniosku urlopowego). Prócz komunikowania pionowego, w organizacjach istnieje również komunikowanie poziome, pomiędzy członkami organizacji będącymi na podobnym lub tym samym poziomie (umiejscowieniu w strukturze) organizacji[200]. Ten typ komunikowania może mieć charakter zarówno formalny jak i nieformalny, interpersonalny lub grupowy. Tworząc lub formalizując

[196] T. Goban-Klas, *System informacji…,* dz. cyt., s. 16.
[197] Tamże.
[198] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…*, dz. cyt. s. 106.
[199] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 89.
[200] A. Rogala, *Determinanty skuteczności…,* dz. cyt., s. 59-80 ; A. Karczewska, *Efektywna komunikacja…*, dz. cyt., s. 110 ; K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna…,* dz. cyt., s. 206 ; A. Czerw, U. Religioni, A. Matuszna i in., *Zasady skutecznej komunikacji w placówkach medycznych,* „Hygeia Public Health" 2012, nr 47(3), s. 248.

system komunikowania, organizacje koncentrują się na kierunku wertykalnym, w drugiej kolejności horyzontalnym[201].

Komunikowanie wewnętrzne poziome i pionowe pełni funkcje informacyjne, perswazyjne i budujące wspólnotę poprzez: wspieranie przepływu informacji wewnątrz i pomiędzy działami, zdobywanie wiedzy, uczenie się, potwierdzanie informacji, kształtowanie wspólnego stanowiska i kreowanie rozwiązań w obrębie istniejących problemów, koordynacja działań, tworzenie i wzmacnianie relacji interpersonalnych wśród pracowników[202]. Ponadto, komunikowanie wewnątrz organizacji odpowiada na potrzeby psychologiczne pracowników (zapewnienie potrzeby bezpieczeństwa, redukcja niepewności)[203]. Stankiewicz wskazuje następujące aspekty komunikowania pionowego (w dół) w organizacjach: (1) przekazywanie informacji pracownikowi o celach, zakresie, zasadach, (2) przekazywanie informacji o procedurach, normach, praktykach, (3) dzielenie się dyrektywami związanymi z wykonywanymi zadaniami, (4) komunikowanie oczekiwań względem innych członków, (5) informowanie o efektywności i wynikach, (6) ocenianie pracownika, (7) motywowanie, (8) doradztwo i modyfikacja zachowania (pouczanie), (9) motywowanie pracownika do dzielenia się opinią (sprzężenie zwrotne). Zakres komunikowania pionowego (w górę) zawiera natomiast: (1) przekazywanie *feedbacku* (informacji zwrotnej) dotyczącej realizowanych zadań, (2) informowanie o napotkanych problemach związanych z wykonywanymi zadaniami, (3) wyrażanie opinii, sugerowanie zmian, (4) wyrażanie próśb, skarg.

Komunikowanie poziome, które ma miejsce pomiędzy pracownikami na tym samym szczeblu (np. we współpracy dwóch managerów lub członków zespołu projektowego) przyjmuje następujące cele: (1) koordynacja zadań poszczególnych komórek (działów, zespołów), (2) informowanie - edukacja i dzielenie się wiedzą, (3) przekazywanie informacji, (4) wsparcie w zakresie rozwiązywania problemów, (5) wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów[204].

Komunikowanie ukośne (diagonalne) to typ komunikowania, w obrębie którego przekaz odbywa się pomiędzy nie powiązanym z sobą bezpośrednio relacją podległości uczestnikami komunikatu (np. przełożonym innego działu i pracownikiem podlegające-

[201] A. Rogala, *Determinanty skuteczności…,* dz. cyt., s. 88.

[202] A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, Za: R. Winkler, *Techniki komunikacji…,* dz. cyt., s. 111 ; Edukacja i szkolenia stanowią jeden z celów komunikowania wewnętrznego, zatem mówiąc o mediatyzacji procesów szkoleniowych warto omawiać zjawisko to w kontekście mediatyzowania komunikacji i współpracy w przedsiębiorstwach.

[203] K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna…,* dz. cyt., s. 206.

[204] J. Stankiewicz, *Komunikowanie się…,* dz. cyt., s. 20-26.

go pod kierownictwo działu sąsiedniego lub pomiędzy wielopoziomowo usytuowaną kadrą zarządzającą – z pominięciem oficjalnych szczebli komunikowania). Diagonalny charakter komunikowania *w* organizacji (z pominięciem formalnej struktury przepływu komunikowania) może również świadczyć o pojawieniu się relacji nieformalnych w organizacji, w relacjach prywatnych to dopuszczalny sposób komunikowania (np. w rodzinie czy w innych grupach pierwotnych). Ober wskazuje, iż prócz komunikowania poziomego i pionowego, komunikowanie w organizacji może przyjąć również charakter sieciowy[205].

Zagrożenia związane z komunikowaniem wewnętrznym i zarządzaniem komunikacją w organizacjach o złożonych strukturach, zagrożenie dla komunikowania pionowego mogą stanowić: zatajanie informacji, celowe lub niecelowe opóźnianie przekazu (zaleganie informacji), przeciążenie informacyjne kadry managerskiej i zniekształcenia poznawcze dotyczące priorytetów poprzez indywidualną percepcję (błędne rozumienie, przeinaczenie przekazu). W strukturze poziomej zagrożeniem dla komunikowania może być rywalizacja wewnątrz i pomiędzy zespołami, niechęć wobec dzielenia się wiedzą, demotywacja lub obciążenie informacyjne. W związku z tym, w odpowiedzi na powyższe problemy, istnieje obecnie trend w biznesie, w którym wielopoziomowe, złożone struktury w organizacjach ulegają "spłaszczeniu" (likwidacji niektórych poziomów), zaś liczni managerowie zarządzają mniejszymi zespołami, delegując zadania zgodnie z odpowiedzialnością za poszczególne ich aspekty[206].

W celu podniesienia efektywności komunikowania wewnętrznego, powinno być ono transparentne (komunikaty są klarowne, jasne i przejrzyste, dostęp do informacji), wielokierunkowe (ułatwiony dostęp do innych członków organizacji) oraz ułatwiające wywieranie wpływu i współdziałanie (członkowie zespołów by współdziałać mają wpływ, mogą dzielić się odczuciami i opiniami)[207]. Efektywne komunikowanie pionowe w organizacji ułatwiają elementy: znajomość kanałów komunikowania wśród pracowników, osoby-centra informacji (przekaźniki, *gate-keepers*) powinny być godne zaufania oraz kompetentne, środki komunikowania powinny być bezpośrednie i krótkie (jeżeli jest taka możliwość), kadra zarządzająca powinna dopasować się do psychologicznych aspektów zarządzania grupą[208].

---

[205] J. Ober, *Funkcja i rola…,* dz. cyt., s. 264.
[206] Tamże, s. 265.
[207] A. Wojtaś-Jakubowska, *Efektywność zaczyna się…,* dz. cyt., s. 106–107.
[208] A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002 s. 24-25.

1.3.3.Komunikowanie organizacyjne a modele struktury organizacyjnej

Komunikowanie wewnątrz organizacji zależy w dużej mierze od przybranego modelu zarządzania, struktury organizacyjnej i kultury stanowiącej zestaw norm i zasad dotyczących funkcjonowania w organizacji. Struktura organizacyjna *"to układ elementów tworzących pewną całość (organizację) i ich wzajemnych relacji, które służą integracji celów i zadań organizacji wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich podczas pracy."*[209]. Griffin definiuje strukturę organizacyjną jako zestaw elementów, które składają się na konstrukcję budującą organizację, zaś Mintzberg podkreśla, iż strukturą organizacyjną jest organizacyjny podział pracy i obowiązków[210]. Na strukturę organizacyjną składa się stanowisko pracy pracownika, szczeble zarządzania oraz komórki organizacyjne. Relacje łączące elementy struktury organizacyjnej można określić mianem "więzi" organizacyjnych[211].

Wśród najbardziej popularnych modeli, Dobek-Ostrowska wskazuje następujące modele systemu komunikowania organizacyjnego kładące w różnym stopniu nacisk na komunikowanie (pisemne, werbalne) oraz jego sformalizowanie lub swobodę[212]:

a) model biurokratyczny Webera:

W biurokratycznym modelu organizacji, najważniejszymi aspektami komunikowania i funkcjonowania organizacji są: "*precyzja, szybkość, jasność, regularność, niezawodność i efektywność",* będące efektem przewidywalnego i szczegółowego podziału obowiązków, dbałości o hierarchiczną kontrolę i nadzór oraz skoncentrowane na szczegółach zasady i reguły.[213] Komunikowanie w modelu biurokratycznym jest sformalizowane, sztywne, oparte o formę pisemną komunikowania pionowego (góra-dół) i jasno określone zakresy zadań i obowiązków pracowników;

b) model stosunków międzyludzkich:

---

[209] A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizowanie działalności…,* dz. cyt., s. 252.
[210] Tamże.
[211] Tamże, s. 253.
[212] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 110-111.
[213] A. Zakrzewska – Bielawska, *Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] J. Lichtarski i in. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s 616.

Komunikowanie organizacyjne zgodne z modelem stosunków międzyludzkich opiera się na doświadczeniach badaczy Uniwersytetu Harvarda, którzy określili, iż pracownicy dużych organizacji (korporacje) doświadczają poczucia izolacji, braku sensu i bycia nieistotnym "elementem" wpisanym w duży system. W związku z tym, zwolennicy ruchu stosunków międzyludzkich podają, iż komunikowanie poziome, pionowe oraz diagonalne w organizacji mogą być wykorzystywane w celu budowania społeczności nieformalnych w organizacji (grup przyjacielskich, które się z sobą integrują), nawiązujących z sobą relacje interpersonalne służące kontaktom poza zawodowym;

c) administracyjny model zachowania:

Model, w którym poziom kontroli i strukturyzacji jest wysoki, zaś istotnymi elementami koncepcji są asymilacja pracownika oraz indoktrynacja. W modelu administracyjnymi Simon (1987) wskazuje istotność kanałów komunikowania, sprzężenia zwrotnego i komunikowania dwustronnego (góra-dół, dół-góra)[214];

d) model Y (McGregor, 1966):

Model X i Y zarządzania i motywowania wskazuje dwa podejścia kadry kierowniczej do własnego zespołu z uwzględnieniem motywowania, komunikowania i zaufania wobec podległej kadry. Model X opiera się na niskim zaufaniu i wysokiej, scentralizowanej kontroli w organizacji, wobec czego komunikowanie jest wysoce ustrukturyzowane i formalne. Komunikowanie organizacyjne według modelu Y wskazuje silną rolę sprzężenia zwrotnego i komunikowania dół-góra, dzięki czemu pracownik może wyrażać w sposób formalny i nieformalny swoje potrzeby i wartości. Model ten jest elastyczny, zaś formy komunikowania obejmują komunikowanie werbalne i nakłania do budowania relacji interpersonalnych. Kontynuację modelu podjął Ouchi w latach 80-tych podkreślając, iż organizacja może budować lojalność wśród pracowników poprzez nacisk na partnerstwo, pracę zespołową i komunikację poziomą (model Z)[215];

e) model systemu IV:

Model Likerta, w którym organizacja postrzegana jest jako system, w którym członkowie komunikują się werbalnie z ograniczeniem komunikowania pisemnego, w modelu Likerta istotną rolę odgrywa komunikacja interpersonalna, współpraca międzygrupowa, zaś komunikowanie managerskie nastawione jest zarówno na nadawanie jak i odbiór komunikatu (sprzężenie zwrotne), słuchanie potrzeb pracowników, dzięki czemu, jak

[214] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 110-111.

[215] R. Daft, *Opening the corporate door for participative management,* Academy of Management Executive, 2004, s. 117-121.

wskazuje Dobek-Ostrowska, zarządzanie jest elastyczne i nastawione na potrzeby zespołów;

f) model matryca:

Model-pajęczyna, w którym nie występuje hierarchia, zaś model stanowi przeciwieństwo koncepcji przedstawionej przez Webera. W modelu "matrycy" każdy członek może komunikować się z dowolnym przedstawicielem organizacji, bez szczególnej hierarchii lub struktury. Model ten stanowi optymistyczny, lecz trudny do egzekwowania w rzeczywistości model, w którym elastyczność i szybkość dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości stanowią podstawowe założenia komunikowania[216].

W organizacji funkcjonują cztery rodzaje więzi pomiędzy poszczególnymi szczeblami: więź informacyjna, techniczna, funkcjonalna oraz służbowa. Więzi służbowe łączą stanowiska, których zakres zadań i obowiązków wiąże się z sobą, więź służbowa stanowi o umiejscowieniu pracownika w strukturze organizacji. Więź funkcjonalna wiąże się z pełnieniem ról doradczych i zarządczych, dzieleniem się wiedzą i informacją w organizacji. Więź techniczna to więź pozioma pomiędzy członkami jednego zespołu/procesu technologicznego i określa współpracę pomiędzy nimi. Więź informacyjna określa relacje poziome i konieczność dzielenia się informacją w obrębie organizacji, z wykroczeniem poza określone w więzi technicznej relacje (szerszy kontekst)[217].

Bardzo popularne podziały struktur organizacyjnych obejmują również podział ze względu na rozpiętość kierowania (zasięg zakresu zarządzania obejmujący różną liczbę podlegających jednostek lub komórek:

a) struktura smukła - struktura o wąskiej rozpiętości i licznych szczeblach zarządzania (pośrednich managerów). Struktura ta zapewnia możliwość wyższej kontroli w zespołach (mniej pracowników w bezpośrednio podlegających zespołach), a drugiej strony, proces komunikowania wewnętrznego w organizacji smukłej może ulec wydłużeniu i zniekształceniom lub może "utknąć" podczas transmisji przez licznych *gate-keeperów;*
b) struktura płaska - struktura o szerokim zasięgu, w której redukuje się pośredniczących managerów, zmniejszając liczbę szczebli i przekazuje pracownikom

[216] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 110-111.
[217] A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizowanie działalności…,* dz. cyt., s. 255.

szerokie pole do samodzielnej pracy. Potencjalnym zagrożeniem dla komunikowania w organizacji płaskiej jest zbytnia dowolność i różnice w poziomie kompetencji, które mogą prowadzić do rozbieżności celów i decyzji pracownika wobec celów organizacji.

W zależności od dominujących w organizacji relacji, można wyróżnić przykładowe typy struktur organizacyjnych: liniowe, funkcjonalne, sztabowe oraz struktury techniczne[218]. Struktury liniowe charakteryzują się wysokim stopniem sformalizowania i kontroli przepływu komunikacji, mogą pojawić się w nich "sztaby" (wspierające komórki ukierunkowane na doradztwo). W strukturze liniowej kierownictwo jest jasno określone, zarządzanie i kontrola jest ulega centralizacji, zaś pracownik podlega pod zakres komunikowania pojedynczej osoby. Drugim rodzajem struktury organizacyjnej jest struktura funkcjonalna, w której więź służbowa zostaje zastąpiona więzią funkcjonalną, zatem kierownik funkcjonalny może zarządzać pracownikami rozproszonymi w organizacji, podległymi mu ze względu na charakter wykonywanych zadań (np. ze względu na realizowany projekt). Struktura liniowo-funkcjonalna (sztabowa) stanowi połączenie pierwszych dwóch systemów, w których liniowy charakter zarządzania wspierany jest przez osadzonych w strukturze podległości odpowiednich działów i komórek doradców (sztaby), przy zachowaniu odpowiedzialności za decyzję po stronie kadry kierowniczej. Każdy z trzech wyżej wymienionych modeli struktur organizacyjnych posiada swoje mocne i słabe strony - zagrożeniem dla zarządzania są rozproszenie odpowiedzialności stanowisk zarządczych oraz sztabowych, niejasności dotyczące podległości, konflikty dotyczące przepływu informacji na linii stanowisk sztabowych i funkcjonalnych[219].

Struktury organizacyjne tworzone są odgórnie (planowo) lub oddolnie (w efekcie naturalnego rozwoju firmy) oraz na bazie analiz i prognoz, zaś wybór odpowiedniej struktury zależy od wielu aspektów, takich jak cel, tradycja dotychczasowego funkcjonowania, sposób funkcjonowania firmy w otoczeniu czy działanie organizacji konkurencyjnych, aspekty technologiczne, wielkość organizacji i aspekty związane z ludźmi tworzącymi organizację. Ze względu na rodzaj struktury, Krupski wyróżnia trzy rodzaje struktury organizacyjnej, uwzględniając podział ze względu na:

[218] R. Krupski, *Struktura organizacyjna,* dz. cyt., s. 65-81.
[219] Tamże.

a) aspekty funkcjonalne - strukturyzacja firmy opiera się na podobieństwach pomiędzy poszczególnymi funkcjami komórek (podobieństwo i różnice zadań, sposobu pracy);
b) aspekty obiektowe - organizacja porządkowana jest przez pryzmat podobieństw uwzględniających przedmiot wykonywanej pracy;
c) aspekty przestrzenne i regionalne - model struktury uwzględnia rozproszenie przestrzenne pracowników lub aspekty regionalne związane np. z rynkiem docelowym[220].

Krupski wskazuje, iż ze względu na dominację jednego lub więcej niż jednego z powyższych aspektów strukturalnych firmy, organizacje mogą mieć charakter jednowymiarowej struktury organizacyjnej (funkcjonalnej, obiektowej lub przestrzenno-regionalnej) lub wielowymiarowej, akcentującej połączenia pomiędzy różnymi rodzajami struktur. Powyższe typy struktury organizacyjnej mają charakter klasyczny. Ze względu na charakter obranego stylu zarządzania i decyzyjność, przyjmuje się również podział na scentralizowane i zdecentralizowane organizacje oraz formalne i nieformalne, które charakteryzować się będą innym rodzajem obranej strategii komunikowania wewnątrz organizacji[221].

1.3.4. Nowoczesne modele struktury organizacyjnej

Współczesne modele struktur organizacyjnych odpowiadają swą formą współczesnym zmianom społeczno-gospodarczym, zaś znaczącą rolę w zarządzaniu i komunikowaniu w nich odgrywają technologie informacyjne. Poniżej przedstawione zostały struktury organizacyjne wirtualne, sieciowe, procesowe, fraktalne[222].

Organizacja składająca się z fraktali (jednostek działających samodzielnie w organizacji, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie wskazane i opisane)[223], które stanowią małą, samodzielną wersję fraktalu dużego - organizacji. Fraktale są elementami o charakterze samopodobnym, które Warnecke podzielił na mikrofraktale (pojedyncze procesy, zespoły) i makrofraktale (całość organizacji). Fraktale to „miniaturki

[220] Tamże.
[221] Tamże.
[222] A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce…*, dz. cyt., s. 41-84.
[223] A. Wieczorek-Szymańska, *Organizacja fraktalna…,* dz. cyt., s. 93; H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 109.

przedsiębiorstwa“, których powiązanie opiera się na efektywnym systemie komunikacji, który umożliwia realizowanie celów jednostek w sposób spójny z celami innych fraktali i organizacji[224]. Zarządzane przez kadrę kierowniczą podlegającą pod kierownictwo w centrali, fraktale opierają się na komunikacji zapośredniczonej. Komunikacja wewnętrzna pełni kluczową rolę w transmisji celów i kształtowaniu tożsamości pojedynczych fraktali oraz w zakresie sprzężenia zwrotnego - kiedy to fraktale kreują kierunek i zakres działań innych fraktali i organizacji jako całości.

Autorzy wskazują różne cechy charakterystyczne organizacji fraktalnej takie jak:

a) decentralizacja zarządzania;
b) organizacja składa się z elementów samozarządzajacych, samodzielnych, podobnych do siebie o własnej strukturze i całości;
c) fraktale łączą cele organizacji;
d) organizacje fraktalne są elastyczne;
e) cele organizacji i fraktali są spójne, zaś fraktale biorą aktywny udział w tworzeniu celów (nie są odgórnie narzucane)[225].

Ponadto, organizacja fraktalna jako to organizacja o charakterze:

a) samopodobieństwa (poszczególne elementy, fraktale są do siebie podobne i powielają pewne cechy wewnątrz organizacji);
b) samoorganizacji (niezależności pojedynczych komórek - fraktali od centrali, zdolność do samodecydowania);
c) dynamika - fraktale kreują i dynamicznie wpływają na otoczenie;
d) samooptymalizacja - zdolność do samodzielnego wprowadzania usprawnień w swoich działaniach na bazie stosowanych przez siebie pomiarów efektywności i wydajności;
e) samonawigacji - wpływania na kierunek działania i modyfikowanie go[226].

Drugi typ struktury organizacyjnej to struktura wirtualna, która definiowana może być przez pryzmat funkcjonalny i strukturalny. W funkcjonalnym podejściu, organiza-

[224] A. Wieczorek-Szymańska, *Organizacja fraktalna…*, dz. cyt., s. 94.
[225] Tamże.
[226] Tamże, s. 96.

cja wirtualna określana jest jako zbiór rozproszonych w przestrzeni jednostek, które powstały w służbie realizacji konkretnych celów. Struktura wirtualna określana jest przez stopień wirtualizacji przedsiębiorstw[227]. W podejściu strukturalnym, organizacja wirtualna jest zespołem składającym się z różnych podmiotów gospodarczych pozostających z sobą w relacji opartej na realizacji wspólnych celów w dynamicznej, zmieniającej się strukturze[228]. Dzidowski wskazuje, iż potencjał wirtualizacji przedsiębiorstwa zależy od aspektów takich jak: proces tworzenia wartości, infrastruktura techniczno-komunikacyjna, koncentracja na umiejętnościach, a także aspektach takich jak: rodzaj i formalizacja współpracy, zaufanie oraz odpowiedzialność i integracja[229]. Na rozwój organizacji wirtualnych wpływają zaś infrastruktura technologiczno-komunikacyjna, zaufanie biznesowe oraz charakterystyczne, unikalne umiejętności przedsiębiorstw[230]. Ponadto, organizacje wirtualne nastawione są na potrzeby klienta. Literatura przedmiotu opisuje następujące modele (typy) organizacji wirtualnych: wirtualnego wizerunku, zrównoważonej kooperacji, aliansu gwiaździstego, aliansu rynkowego, łańcucha wartości[231] i model rynku elektronicznego (lub brokera wirtualnego) [232].W organizacjach wirtualnych komunikacja (jako element komunikacji, wewnętrznej, przepływu informacji i bezpieczeństwa danych) jest elementem składającym się na określanie potencjału wirtualizacyjnego, podobnie jak w strukturze fraktalnej, komunikowanie i zarządzanie komunikacją jest bardzo ważnym elementem określającym potencjał i możliwości współpracy w formie rozproszonej i sieciowej.

Trzeci, nowoczesny typ struktury organizacyjnej to organizacja o strukturze sieciowej (*network*), odchodzącej od struktury hierarchicznej, stanowiącej zespół powiązanych z sobą autonomicznych i niezależnych (lub w niewielkim stopniu zależnych) od siebie przedsiębiorstw lub jednostek, które połączone są z sobą sieciami technologicznymi, zaś na poziomie wykonywanych zadań - wspólnotą realizowanych celów[233]. Relacje w sieci mają charakter płaski, zdecentralizowany i partnerski, zaś więzi, które łączą podmioty mają charakter biurokratyczny (polecenia, komunikaty formalne), ekonomiczny (transakcje finansowe), operacyjny (udział w decyzjach podejmowanych

[227] M. Roszkowski, *Modele funkcjonalne organizacji wirtualnej w procesie zarządzania wiedzą,* „Ekonomiczne Problemy Usług" 2014, nr 112, s. 175.
[228] A. Dzidowski, *Organizacje wirtualne…,* dz. cyt., s. 20.
[229] Tamże, s. 21.
[230] Tamże.
[231] M. Brzozowski, *Wybrane modele organizacji wirtualnej,* „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu" 2003, nr 36, s. 48-54.
[232] M. Roszkowski, *Modele funkcjonalne organizacji…,* dz. cyt., s. 176.
[233] B. Barczak, *Struktura sieciowa…,* dz. cyt., s. 82.

wspólnie i dostęp do materiałów), kulturowy (wspólnota wartości), informacyjny (dzielenie się wiedzą, dostęp do niej, dostęp do komunikacji)[234]. Barczak podkreśla, iż kluczowym warunkiem tworzenia organizacji sieciowej jest technologia informacyjna, zaś struktury sieciowe powstają w efekcie przekształceń organizacji scentralizowanych, nawiązywania współpracy z nowymi partnerami biznesowymi lub poprzez ekspansję na rynku[235]. Autorka wskazuje również iż sieci mogą przyjmować charakter sieci symetrycznych i niesymetrycznych, w zależności od tego, czy obie strony biorą aktywny udział w tworzeniu zasad współpracy (w sieciach niesymetrycznych jedna strona wyznacza standardy i normy). Sieci niesymetryczne społeczne (np. baza kontaktów, sieć współpracowników grupujących się w zależności od pojawiającej się możliwości współpracy), niesymetryczne biurokratyczne (np. umowy agencyjne, *franchising*) oraz niesymetryczne opierające się na prawach własności opierają się na podmiocie dominującym będącym inicjatorem grupowania podmiotów[236]. Podstawą tej struktury jest zarządzanie wiedzą w sposób sytuacyjny w ramach płaskich, partnerskich relacji i komunikowanie oparte na sieciach informatycznych.

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją zakłada, iż organizacje składają się z sieci powiązanych ze sobą, przeplatających się procesów, których nazwanie i identyfikacja ułatwia zrozumienie funkcjonowania całości organizacji, zaś usprawnianie procesów pozwala na rozwój efektywności produkcji (działania) i satysfakcji klientów[237]. Struktura procesowa organizacji opiera się na funkcjonalnym rozumieniu procesów, definiowanych jako sekwencje następujących po sobie działań, które muszą nastąpić, by zrealizować założone cele. Cechami procesów są: celowość, określony efekt procesu, wyznaczona osoba odpowiedzialna za proces, system mierzenia efektywności, kosztów i oceny procesu oraz opracowanie standardów i wymagań dotyczących osób zaangażowanych w proces (między innymi wymaganych szkoleń i kompetencji), zaangażowanie pracowników w kilka istniejących procesów, możliwość powtarzania i odtwarzania działań składających się na proces[238]. Autorzy wskazują, iż procesowy sposób zarządzania wiąże się z elastycznością, chęcią maksymalizowania korzyści fi-

[234] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe,* „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 715, s. 114.
[235] B. Barczak, *Struktura sieciowa…,* dz. cyt., s. 82.
[236] Tamże, s. 86.
[237] A. Marciszewska, *Podejście procesowe…,* dz. cyt., s. 75.
[238] Tamże.

nansowych, sprostaniu wymaganiom klientów i wzrostowi prestiżu organizacji[239]. Marciszewska podkreśla, iż współczesne małe, rozwijające się firmy rozwijają się w duchu zarządzania procesowego, przechodząc przez pięć faz rozwoju, w kierunku strukturyzacji i powiększania się:

a) Etap 1: Zaistnienie firmy - etap, w którym właściciel firmy zaangażowany jest osobiście w działania organizacji, w fazie tej głównym celem jest pozyskiwanie klientów i ukazanie wartości firmy. Przedsiębiorstwo w tej fazie nie sprawuje formalnej kontroli nad procesami, charakteryzuje się wysoką elastycznością;
b) Etap 2: Przetrwanie - to etap, w którym organizacje udowadniają swoją wartość i dbają o utrzymanie pozycji na rynku, starając się udowodnić, iż pozyskanie klientów nie miało charakteru przypadkowego. Kontrola ma charakter nieformalny, pojawia się potrzeba strukturyzacji systemów finansowych, marketingu czy sprzedaży;
c) Etap 3: Wczesny wzrost - w etapie trzecim właściciel rozpoczyna rekrutację, delegowanie i rozwój kadrowy firmy, pojawiają się perspektywy pozyskiwania finansowania działań, formalizuje się struktura przedsiębiorstwa, a wraz z nazwaniem celów strategicznych pojawiają się mechanizmy kontroli efektywności i walka z firmami konkurencyjnymi;
d) Etap 4: Późny wzrost - dalsza formalizacja kontaktów i procesów, niekiedy może pojawić się potrzeba zatrudnienia wykwalifikowanego managera;
e) Etap 5: Stabilizacja - etap, w którym pojawia się formalna struktura zarządcza (właściciel wycofuje się) o charakterze zdecentralizowanym, organizacja ma charakter sformalizowany i realizuje założoną strategię[240].

Przedstawiony wyżej opis etapów rozwoju małych firm może zakończyć się na etapie drugim, w zależności od decyzji osoby zarządzającej (formę taką mają np. mikroprzedsiębiorstwa rodzinne, w których przedsiębiorstwo decyduje się, by pozostać w takiej wielkości lub na rynku lokalnym).

Rozwój organizacji w duchu procesowym ukazuje również rozwój komunikowania - od nieformalnego, interpersonalnego, poprzez adaptowanie się do zmieniających się

[239] A.Goździewska-Nowicka, T. Janicki, *Determinanty kształtowania organizacji procesowej – wyniki badań w Polsce,* „Przegląd Organizacji" 2021, nr 6(997), s. 45-51.
[240] A. Marciszewska, *Podejście procesowe…,* dz. cyt., s. 76.

procesów i produktów, podlegające konieczności formalizacji lub cyfryzacji. W tej formie zarządzania można zauważyć istotną rolę właściciela przedsiębiorstwa, wywierającego bardzo silny nacisk na kształtowanie się kierunku organizacji. Niezależnie od przyjętej odgórnie (planowo) lub oddolnie, w efekcie rozwoju, struktury organizacyjnej, komunikowanie bezpośrednie, zapośredniczone przez technologię, na poziomie organizacyjnym, interpersonalnym, grupowym i międzygrupowym pełni funkcję scalającą, kształtującą postawy i wiedzę oraz informacyjną, budującą kulturę organizacyjną i normy - niezależnie od stopnia formalizacji, skupienia lub rozproszenia pracowników w czasie i przestrzeni. Komunikowanie i zapewnienie odpowiedniej infrastruktury technologiczno-komunikacyjnej wpisane w służy zarówno do określania potencjału rozwojowego nowoczesnych organizacji jak i element kształtujący ich dalszy rozwój.

Podsumowanie

Rozważania o podstawach komunikacji i komunikowania stanowią punkt wyjścia w rozprawie poświęconej zakresowi mediatyzacji edukacji pracowników w Polsce. W rozdziale pierwszym skoncentrowano się na zarysowaniu podstaw teoretycznych dyscypliny, w której powstała rozprawa i przeprowadzone badania. Poruszone zostały aspekty związane z jej interdyscyplinarnym charakterem, zarysem historycznym czy podziałem na typy komunikacji w organizacjach. Rozważania zawarte w tej części przyjęły kierunek od najbardziej ogólnego opisu (zarysu historycznych ram dyscypliny) do bardziej szczegółowego – poświęconego komunikowaniu organizacyjnemu. Komunikacja organizacyjna, której częścią składową są szkolenia i rozwój pracowników, opiera się na wnioskach płynących z badań zawartych w wielu dyscyplinach, między innymi z zakresu zarządzania, psychologii, socjologii czy nauki o komunikowaniu i mediach. Dzięki zrozumieniu zarysu historycznego dyscypliny i jej interdyscyplinarnego charakteru, podstawowych definicji, modeli komunikowania i etapów rozwoju nauki o komunikacji społecznej i mediach, łatwiej jest poruszać się po aktualnych wyzwaniach i zagadnieniach w tym obszarze, związanych bezpośrednio z badanymi zjawiskami – mediatyzacją szkoleń (i komunikacji) w pandemii COVID-19. Rozważania i tematyka zawarte w rozdziale pierwszym stanowiły punkt zaczepienia do dalszych rozważań związanych z mediatyzacją komunikacji, zarysowujących kontekst badań empirycznych.

Rozdział 2

Mediatyzacja komunikacji

2.1. Mediatyzacja - podłoże teoretyczne

Życie współczesnego człowieka zanurzone jest w mediach, badacze wskazują, iż nie istnieją obecnie dziedziny życia, które nie byłyby w jakiś sposób powiązane z technologią lub mediami[241]. Celem niniejszego podrozdziału jest zestawienie i podsumowanie wybranych definicji w celu uwypuklenia roli mediów w kształtowaniu środowiska pracy, mediatyzacji i głębokiej mediatyzacji[242] w kontekście nowych mediów jako zjawisk stanowiących kontekst wobec części badawczej rozprawy. Polem teoretycznym dla części praktycznej niniejszej rozprawy jest mediatyzacja komunikacji w organizacji i szkoleń pracowników w odniesieniu do funkcjonalizmu (funkcjonalno-strukturalnego sposobu rozumienia mediów), ujęcia materialistycznego i organizacyjnego, zaś tło stanowi pojawienie się pandemii COVID-19 stanowiącej motor napędowy cyfryzacji pracy i szkoleń pracowników w Polsce[243].

Funkcjonalna teoria mediów określa media jako narzędzia pełniące rolę wzmacniającą system społeczny poprzez możliwość wykorzystania ich do konkretnych, przydat-

---

[241] P. Lunt, S. Livingstone, *Is 'mediatization'...,* dz. cyt., s. 462–470.

[242] Hepp opisuje głęboką mediatyzację: *Digitalizacja sprawiła, że pojawił się nowy etap mediatyzacji, który możemy określić mianem głębokiej mediatyzacji. To zaawansowany etap procesu, w którym wszystkie elementy naszego świata społecznego są w zawiły sposób powiązane z mediami cyfrowymi i związaną z nimi infrastrukturą* A. Hepp, *Deep mediatization*, dz. cyt., s. 3; Więcej o głębokiej mediatyzacji w dalszej części rozprawy, podrozdział 2.1.1.

[243] *Cyfryzacja firmy to już konieczność. PARP oferuje szkolenia dla przedsiębiorstw*, https://pfr.pl/aktualnosci/cyfryzacja-firmy-to-juz-koniecznosc-parp-oferuje-szkolenia-dla-przedsiebiorstw.html, 31.12.2022; *Epidemia COVID-19: Czy jesteśmy gotowi na wymuszoną cyfryzację?,* https://snt.pl/epidemia-covid-19-czy-jestesmy-gotowi-na-wymuszona-cyfryzacje/, 31.12.2022; *Cyfryzacja przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19*, https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/cyfryzacja-przedsiebiorstw-w-czasie-pandemii-covid-19/, 31.12.2022; *Pandemia zapoczątkowała w Polsce cyfrową rewolucję. Na niespotykaną dotąd skalę cyfryzują się zarówno mikrofirmy, jak i urzędy*, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/65361:pandemia-zapoczatkowala-w-polsce-cyfrowa-rewolucje-na-niespotykana-dotad-skale-cyfryzuja-sie-zarowno-firmy-jak-i-urzedy, 31.12.2022; *62 proc. polskich pracowników pozytywnie ocenia swoje kompetencje cyfrowe. Większość chce je wciąż podnosić*, https://biznes.newseria.pl/news/62-proc-polskich,p725991020, 31.12.2022.

nych społeczeństwu funkcji i budowania obrazu społeczeństwa oraz kształtowania i podtrzymywania elementów systemu społecznego[244]. Odnosząc się do mediów masowych, Lasswell wskazuje, iż funkcją mediów jest nadzór otoczenia, łączenie i korelowanie reakcji grup społecznych oraz przekazywanie dziedzictwa kulturowego[245]. Trzy podstawowe funkcje mediów tradycyjnych i masowych zostały poszerzone o rozrywkę (kontrolowanie napięcia) i mobilizowanie do działania[246]. Założenia konstruktywizmu w kontekście mediów odnoszą się do wpływu mediów na kształtowanie obrazu rzeczywistości i budowania relacji i struktur w społeczeństwie poprzez reprodukowanie obrazu rzeczywistości, znaczeń i interpretację rzeczywistości (tu w kontekście mediów masowych). Determinizm technologiczny z kolei, który McQuail zbliża z "mediocentryzmem" jest koncepcją zakładającą, iż technologie komunikacyjne sprzyjają przemianom społecznym i kulturowym, kształtują je i mają ku temu potencjał oraz wpływają na rozwój myśli i norm społeczeństw na wszystkich dotychczasowych etapach rozwoju społeczeństw. McLuhan (rozszerzający teorię Innisa) wskazywał, iż następujące po sobie dotychczasowe epoki charakteryzowały się specyficznymi dla siebie formami określonymi w czasie i przestrzeni (zdolnymi do przekraczania barier), zaś rozwijająca się technologia komunikowania jest środkiem kształtującym zmiany społeczne, występujące w efekcie pojawiającej się najpierw zmiany technologicznej[247]. McQuail wskazuje, iż jednokierunkowość w kształtowaniu zmiany społecznej przez technologię nie jest właściwym sposobem rozumienia wpływu mediów, gdyż zmiany społeczne uwzględniające technologię mają charakter interaktywny (nie każda zmiana jest zaakceptowana przez społeczeństwo), zaś współcześnie zaobserwować można współwystępowanie (i wielostronne oddziaływanie) tradycyjnych, starych i nowych mediów[248] i narastającą immersję medialną (hipermedialność)[249]. Goban-Klas podsumowuje rozważania McLuhana o społeczeństwie medialnym słowami: "*I tak jak - wedle McLuhana - ryba nie dostrzega wody, tak człowiek dzisiejszy nie zdaje sobie spra-*

[244] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 110-112.
[245] H.D. Lasswell, *The structure and function…*, dz. cyt., s. 37-51.
[246] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 110-112.
[247] M. McLuhan, *The Gutenberg Galaxy…,* dz. cyt., s. 1.
[248] P. Levinson, *Nowe nowe media,* dz. cyt., s. 13. Według Levinsona nowe nowe media występują w relacji wspierającej względem siebie, walcząc o naszą uwagę i jednocześnie rywalizując ze starszymi mediami. Jako przykład, podaje blogerów, pozyskujących uwagę widzów telewizji, by na podstawie sukcesów odnoszonych w blogowaniu napisać książkę, której promocja odbywa się m.in. w telewizji.
[249] R.W. Kluszczyński, *Hipermedialność i remediacja druku. Zarys zagadnień, https://publikacje.pan.pl/dlibra/journal/137352,* 13.11.2022 ; T. Gackowski, *Człowiek hipermedialny. Komunikowanie w czasach gier video, social mediów i doświadczeń VR,* http://www.konferencjemedioznawcze.pl/archiwum-konferencji/ix-okmm, 13.11.2022.

wy, w jakim stopniu zależy od immersji w środowisku medialnym. (...) Nic co medialne nie jest nam obce."[250].

McQuail wskazuje, iż sekwencja powstawania zmiany komunikacyjnej, kulturowej i technologicznej w społeczeństwie ma charakter interaktywny, współwystępowania, ich źródłem jest kontekst powstawania (społeczeństwo) i zależy od reakcji społeczeństwa na zmianę. Model składa się z następujących etapów: (1) społeczeństwo oraz kontekst, w których powstają (2) idee, owoców których są (3) nowe technologie, które próbuje się (4) zastosować do obecnych lub starych metod użycia. W konsekwencji prób dopasowywania nowych rozwiązań do starych okoliczności następuje (5) zmiana dotychczasowych, starych metod użycia, co prowadzi do (6) stworzenia nowych metod i (7) adaptacji instytucji komunikacyjnych. Na tym etapie (8) tworzone są nowe formy oraz znaczenia i (9) zmiany techniczne i kulturowe mają swój ciąg dalszy[251]. Model ten, interaktywny, stanowi odpowiedź na rozważania o linearności, zakresie wpływu i interakcji pomiędzy mediami i zmianami komunikacyjno-społeczno-technologicznymi. Schramm podkreśla natomiast, iż media pełnią funkcję katalizatora zmian społecznych i gospodarczych, przyspieszając ich wprowadzanie z powolnej transformacji ku przyspieszonej ewolucji lub rewolucji społecznej w związku z czym media masowe powinny, zdaniem autora, być uwzględnione w planowaniu rządów w państwie a zarządzanie komunikacją i dystrybucja informacji powinny stanowić ważny element polityki i gospodarek krajowych[252]. Goban-Klas odwołując się do koncepcji społeczeństwa informacyjnego, podkreśla, iż w tym typie społeczeństw informacja stanowi najistotniejszy strategiczny zasób, zaś technologie komunikacyjne sprzyjają procesowi integracji i globalizacji (ułatwiając przesyłanie informacji i komunikację), a informatyzacja gospodarek i rozwój "handlowego sektora informacyjnego" sprzyja rozwojowi coraz bardziej nowoczesnych technologii i infrastruktury przetwarzania danych *online*[253].

2.1.1. Mediatyzacja (definicja, aspekty mediatyzacji)

Badacze analizujący zmiany w komunikacji i mediach oraz relację pomiędzy mediami, kulturą i zmianami społecznymi, mogą przyjąć podejście mediocentryczne

[250] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 295.
[251] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 141.
[252] W. Schramm, *Mass media and national development: The role of information in the developing countries,* Stanford University Press, Stanford 1964, Pp. xiv, s. 333.
[253] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 290.

i niemediocentryczne[254]. Różnice w podejściach dotyczą zakresu analizowanych treści i akcentu na medium lub aktora i relacje (interakcje) pomiędzy uczestnikami komunikacji. Badacze nowych mediów (Driessens, Bolin, Hepp, Hjarvard) analizują zjawisko mediatyzacji jako niemediocentryczny proces, w którym media są przedmiotem, jednak w centrum zainteresowania badaczy znajdują się aspekty kulturowe, polityczne lub społeczne[255]. McQuail wskazuje, iż relacje pomiędzy mediami (masowymi) a strukturą społeczną mogą przyjąć cztery formy, w zależności od przyjmowanego rodzaju relacji pomiędzy mediami i kulturą. Pierwszy rodzaj relacji to współzależność, w której media i kultura wzajemnie na siebie wpływają i obustronnie kształtują swój rozwój. Wpływ mediów na kulturę i społeczeństwo (jednostronny) charakteryzuje relację idealistyczną, odwrotną relację (gdy to kultura i społeczeństwo wpływają na kształtowanie mediów) McQuail określa jako materialistyczną (zależność mediów od społeczeństwa). Relacja bez związku (wpływu) określana jest jako autonomiczna[256]. Media, które McQuail charakteryzuje w ten sposób to media masowe, zaś Internet jako medium powszechne (Kluszczyński) jest medium zdecydowanie bardziej interaktywnym, wielokierunkowym i nielinearnym[257]. Uczestnicy interakcji (aktorzy) są jednocześnie współautorami, tworząc sieć powiązań, społeczeństwo nie tyle informacyjne, co medialne i sieciowe[258]. Goban-Klas podkreśla, iż społeczeństwo medialne, zmediatyzowane (*mediated*) łączy w sobie cechy społeczeństwa informacyjnego (treść), przyjmując formę społeczeństwa sieciowego[259]. Nowe media bez wątpienia biorą aktywny udział w kształtowaniu kultury, norm i zasad społecznych dzięki przekształcającej się roli mediów, nieustannemu rozwojowi technologii i udziałowi w kształtowaniu zmian społeczno-kulturowych, autor podkreśla natomiast, iż charakter interakcji opisanej przez McLuhana jest kołowy (*„Sieć jest Medium - Medium jest Przekazem - Przekaz jest Informacją - Informacja jest w Sieci”*[260]). Goban-Klas opisuje społeczeństwo medialne jako charakteryzujące się zapośredniczonym, medialnym charakterem większości interakcji jego członków, gdzie

[254] O. Driessens, S. Hjarvard, *Introduction: Situating Dynamics…,* dz. cyt., s. 1-4.
[255] Tamże.
[256] K.Rosengren, *Mass media and social change: some current approaches,* [w:] E. Katz, T. Szecsko (red.), *Mass Media and Social Change,* Beverly Hills, Sage 1981, s. 247-267, za: D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 94. Opracowany przez McQuaila odnosi się do mediów masowych, podział bazuje na typologii relacji pomiędzy kulturą a strukturą społeczną Rosengrena.
[256] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 94.
[257] R.W. Kluszczyński, *Hipermedialność i remediacja…,* dz. cyt., 1.09.2021.
[258] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 294-295.
[259] Tamże, s. 293.
[260] Goban-Klas odnosi się do McLuhana, który stwierdził (1964), że *„The Medium is the Message”* – medium jest przekazem; M. McLuhan, *The Medium is the Message,* [w:] *Understanding Media: The Extensions of Man,* MIT Press, 1994.

media tworzą rzeczywistość wirtualną, infrastruktura sieciowa stanowi podstawę przesyłu informacji, większość aspektów ludzkiej działalności wspomagana jest mediami a także media i działalność medialna znajduje silne odzwierciedlenie w gospodarce (zatrudnienie, PKB) zaś informacja i wiedza stanowią wartość ekonomiczną, a transfer ich odbywa się przy pomocy sieci teleinformatycznych[261].

Schulz opisuje rolę mediów w komunikacji jako rozszerzenie, substytucję, amalgamację i akomodację (*extension, substitution, amalgamation, accommodation*)[262]. Dzięki mediom komunikacja interpersonalna może przekraczać barierę czasu i przestrzeni (praca zdalna, telepraca, możliwość odbywania spotkań za pośrednictwem komunikatorów) oraz poszerzać zakres wykorzystywanych znaczeń i symboli. Substytucja oznacza zastąpienie (mediację) praktyk społecznych odbywających się dotychczas w formie bezpośredniego kontaktu (np. kontakt z instytucjami państwowymi czy bankowość, szkolenia, konferencje czy eventy odbywające się za pośrednictwem cyfrowych narzędzi komunikacyjnych). Amalgamacja jest zjawiskiem, w którym pośrednie formy interakcji mieszają się z bezpośrednimi formami (edukacja hybrydowa, mieszana, spotkania i szkolenia w formie hybrydowej), zaś akomodacja określa dostosowanie się instytucji, norm i struktur organizacyjnych oraz relacji pomiędzy nimi do norm, struktur obowiązujących w nowych mediach (transformacja komunikacji organizacyjnej)[263]. Hjarvard i Driessens wskazują, iż powyższe formy dynamiki mediów ułatwiają podstawowe zrozumienie procesu mediatyzacji, jednak nie wskazują dokładnej roli, jaką pełnią media w kształtowaniu komunikacji międzyludzkiej, zmiany społecznej oraz procesów politycznych[264]. Wraz z pojawieniem się nowych mediów o wysokiej złożoności, bogactwie, Schulz zadaje również pytanie o dalszy ciąg procesu mediatyzacji - stawiając hipotezy o potencjalnym końcu procesu znanego w dotychczasowej formie ze względu na brak limitów i ograniczeń w nowo rozwijających się technologiach, z drugiej strony snuje wizję nowych mediów, które mają potencjał do przekształcenia mediatyzacji związanych z kompetencjami i zależnością od kompetencji cyfrowych[265].

---

[261] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 295.

[262] O. Driessens, S. Hjarvard, *Introduction: Situating Dynamics…,* dz. cyt., s. 1-4.

[263] Tamże, autorzy odnoszą się do Schulza (2004) ; W. Schulz, *Reconstructing mediatization as an analytical concept*, „European Journal of Communication" 2004, nr 19 (1), s. 87–101.

[264] O. Driessens, S. Hjarvard, *Introduction: Situating Dynamics…,* dz.cyt. s. 1-4.

[265] K. Lundby, *Mediatization of Communication,* [w:] K. Lundby (red.), *Mediatization of Communication, Handbooks of Communication Science,* wyd. De Gruyter Mouton, Berlin-Boston 2014, vol.21, s. 26.

Mediatyzacja jest meta-procesem, zespołem procesów dotykających sfery mediów, kultury i technologii, osadzonych w szerszym kontekście społecznym[266]. Hepp podkreśla, iż mediatyzacja jest trwającym i otwartym dyskursem, którego przedmiotem jest teoretyzowanie społecznej i kulturowej transformacji w odniesieniu do mediów i komunikacji. Rozważania te skupiają badaczy zainteresowanych praktycznymi, empirycznymi badaniami roli, jaką odgrywają media w transformacji społeczeństwa i kultury[267]. Media, rozumiane jako środki i formy infrastruktury umożliwiające komunikację, rozumiane mogą być jako materializacje praktyk komunikacyjnych w społeczeństwie i odpowiedź na naturalną potrzebę komunikowania. Hepp podkreśla, iż (nazwane wcześniej „zanurzeniem"), wszechobecne wykorzystanie mediów we wszystkich dziedzinach życia można nazwać "uwikłaniem" - określenie to oddaje charakter bliskości i jednoczesnej trudności w wyjściu z metaforycznej "relacji" z mediami stanowiącymi istotny element różnych dziedzin życia współczesnego człowieka. Mediatyzacja jest dynamicznym, zmieniającym się wraz z rozwojem mediów procesem, który opierał się na dwóch falach - mechanizacji (druk, symboliczne formy) i elektryfikacji (media stare), zaś nowa (współczesna) fala to era zanurzenia w nowe media cyfrowe, stanowiąca efekt digitalizacji, w której stare media ulegają digitalizacji i współistnieją obok mediów nowych[268].

Sasińska-Klas ujmuje proces mediatyzacyjny jako istotę społeczeństw nasyconych technologicznie (społeczeństw medialnych), w których media przekształcają, modyfikują i wpływają na dynamikę zmian procesów komunikacyjnych w społeczeństwie. W związku z faktem, iż ludzie komunikują się z sobą w sposób naturalny korzystając z dostępnych im środków, a komunikacja służy zdobywaniu i rozwijaniu wiedzy o świecie, media, będące kanałami komunikacji, w zmediatyzowanych społeczeństwach pełnią rolę przekaźnika, twórcy i modyfikatora norm i zasad[269]. Dobek-Ostrowska definiuje mediatyzację życia politycznego jako transformację i modernizację publicznej

---

[266] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Rethinking Transforming Communications…,* dz. cyt., s. 3-14 ; T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja…,* dz. cyt., s. 163 ; F. Krotz, *The meta-process of mediatization as a conceptual frame*, „Global Media and Communication" 2007, nr 3 (3), s. 256–260 ; S. Hjarvard, *Mediatization: A new theoretical perspective,* [w:] S. Hjarvard, *The Mediatization od culture and society,* Routledge, New York 2013, s. 8-40.

[267] A. Hepp, *Deep mediatization*, dz. cyt., s. 9. ; A. Hepp, *The Mediatization of Culture,* [w:] A. Hepp, *Cultures of Mediatization,* Polity, Wiesbaden 2013, s. 31.

[268] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Rethinking Transforming Communications…,* dz. cyt., s. 3-14 ; Z. Peruško*, Mediatization: From Structure to Agency (and Back Again*), [w:] O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp, U. Hjarvard (red.), *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age*, Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017, s. 60.

[269] A. Hepp, *Deep mediatization*, dz. cyt., s. 9.

sfery i zmianę zachowań uczestników komunikowania politycznego pod wpływem mediów masowych i sieciowych (Internetu)[270]. Hepp, Breiter i Hasebrink określają mediatyzację w dwóch perspektywach - aspektów ilościowych i jakościowych. Rozumienie ilościowe mediatyzacji odnosi się do śledzenia rozwoju wysoko rozwiniętych technologicznie mediów służących do komunikowania wpływających na niemal każdy aspekt życia współczesnego człowieka[271]. Badacze podkreślają, iż obecność mediów w kształtowaniu relacji interpersonalnych, zawodowych, edukacji, czasie wolnym, polityce czy administracji jest tak rozległa, iż „niewłaściwym" byłoby rozumienie współczesnych mediów jako osobnej dziedziny społeczeństwa[272].

Koncentracja na jakościowych aspektach mediatyzacji odnosi się do rozumienia rozprzestrzenienia technologii komunikowania na różnice w sposobie konstruowania społeczeństw, jakościowych zmianach w sposobie komunikowania i budowania relacji w komunikacji zapośredniczonej przez komunikatory (kształtująca rola mediów - *shaping role*)[273]. Mediatyzacja jako meta-proces o charakterze nielinearnym jest powiązana z innymi meta-procesami zmiany w społeczeństwie - globalizacją, indywidualizacją i komercjalizacją[274], którą badacze umiejscawiają w początkach różnych technologii. Hepp i Hasebrink definiują mediatyzację w dwóch perspektywach, z jednej strony podkreślając aspekt rozprzestrzeniania się mediów bazujących na technologii w społeczeństwie, z drugiej - z akcentem na konsekwencje wpływu tych mediów na kształtowanie różnych dziedzin życia społecznego[275]. Cyfryzacja (digitalizacja) towarzysząca przyspieszającemu i pogłębiającemu się procesowi mediatyzacji (subdyscyplina mediatyzacji) i zjawiskom towarzyszącym mediom cyfrowym w społeczeństwie sprzyja pogłębieniu intensywności integracji w kulturze i społeczeństwie. Ponadto, proces cyfryzacji wpływa na granice pomiędzy różnymi mediami zacierając je i sprawiając, iż ich sposoby działania sprowadzane są do wspólnego mianownika[276].

---

[270] B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne…,* dz. cyt., s. 159.

[271] M. T. Adolf, *The Identity of Mediatization: Theorizing a Dynamic Field*, [w:] O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp, U. Hjarvard (red.), *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017, s. 16.

[272] S. Livingstone, *On the mediation of everything: ICA presidential address 2008*, „Journal of communication" 2009, nr 59 (1): 1–18 ; Z. Peruško, *Mediatization: From Structure to…,* dz. cyt., s. 60.

[273] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Rethinking Transforming…,* dz. cyt.

[274] F. Krotz*, Mediatization: A Concept With Which to Grasp media and Societal Change*, [w:] K. Lundby (red.), *Mediatization: Concept, Changes, Consequences*, Wyd. Peter Lang 2009, s. 24-25.

[275] A. Hepp, U. Hasebrink, *Researching Transforming Communications in Times of Deep Mediatization: A Figurational Approach*, [w:] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink (red.), *Communicative Figurations - Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Palgrave Macmillan, Brema 2018, s. 15-50.

[276] M. Szpunar, *Czym są nowe media…,* dz. cyt., s. 31-40.

Jednocześnie badacze i teoretycy mediatyzacji podkreślają, iż analizowane zjawiska mają wpływ na społeczeństwo, jednak nie determinują jego kierunku rozwoju (jako jedyna lub dominująca siła wywierająca nań wpływ) twierdząc, iż byłby to uproszczony epokalistyczny sposób rozumienia zmian społecznych[277]. Couldry i Hepp wskazują, iż mediatyzacja jest szerszym, bardziej ogólnym podejściem w zakresie badań mediów i komunikacji, poszerzającym zakres badań i zainteresowania badaczy o konsekwencje zmediatyzowanej komunikacji w kontekście kultury i społeczeństwa, odchodząc od rozumienia "efektu" oddziaływania mediów, na rzecz szerszego rozumienia konsekwencji i kontekstu udziału mediów w codziennym życiu ludzi[278]. Lundby wskazuje, iż mediacja różni się od mediatyzacji tym, iż mediacja jest formą zapośredniczenia komunikowania przez jakieś medium lub technologię, podczas gdy mediatyzacja jest szerszym procesem transformacji komunikowania i konsekwencji kulturowych i społecznych wiążących się ze zmianami form komunikacji[279]. Ponadto, Couldry i Hepp wskazują, iż ruch mediatyzacji *"odzwierciedla szerokie konsekwencje i zmiany procesów mediacji, które miały miejsce w efekcie pojawienia się różnych rodzajów mediów"*. Krotz umiejscawia mediatyzację obok innych meta-procesów (indywidualizacja, globalizacja i komercjalizacja), jako *„długofalowy rozwój uwzględniający zmiany w mediach i odpowiadające im zmiany w kulturze i społeczeństwie"*[280]. Hjarvard określa mediatyzację zaś jako koncept, który *„pomógł zrozumieć rozszerzanie się mediów, przeplatanie i wpływ innych pól i instytucji społecznych"*[281].

Podejścia badawcze i perspektywy definiowania mediatyzacji przez różnych badaczy zostały zestawione przez Adolfa w odpowiedzi na liczne próby strukturalizacji podejść do mediatyzacji (w celu utworzenia "mapy" zjawiska). Powołując się na Krotza, autor określa rodzaje podejścia do badania: jako funkcjonalistyczne, kulturalne - społeczne (2009), dodając perspektywę instytucjonalną (zmiany w oraz pomiędzy instytucjami w społeczeństwie, gdzie media stanowią instytucję, społeczno-konstruktywistyczną. Podejście instytucjonalne zostało podzielone następnie przez Heppa na dwie perspektywy: kulturowe (sposób kreowania społeczeństwa lub świata kulturowego, podkreślany przez Krotza) lub materialne (media zmaterializowane). Inny podział perspektyw na "mocną" formę mediatyzacji (przypisywane stanowisko bada-

[277] O. Driessens, S. Hjarvard, *Introduction: Situating Dynamics…,* dz. cyt., s. 1-4.
[278] M. T. Adolf, *The Identity of Mediatization…,* dz. cyt., s. 12.
[279] K. Lundby, *Mediatization of Communication,* dz. cyt., s. 3-38.
[280] F. Krotz, *Mediatization as a mover in modernity…,* dz. cyt., s. 145-148.
[281] A. Jansson, *Introducing critical mediatization research,* [w:] A. Jansson, *Mediatization and Mobile…,* dz. cyt., s. 1-5.

czom takim jak: Altheide, Hjarvard, Strömbäck, Schulz) w odniesieniu do komunikowania politycznego i podejścia instytucjonalnego i "słabą" formę mediatyzacji stanowiącą podejście krytyczne wobec zbyt mediacentrycznego podejścia badaczy nurtu "silnej mediatyzacji" (reprezentowanego m.in. przez: Heppa, Krotza czy Coudry'ego)[282]. W odpowiedzi na rozważania przedstawicieli podejścia instytucjonalnego i mediacentrycznego (czy "silnego") i "słabego", badacze mediatyzacji stworzyli koncepcję modelu *"push and pull model"* (Marcinkowski) oraz sił *"push and pull forces"*(Blumler, Esser) oraz konceptu automediatyzacji (*self-mediatization*)[283]. Podejścia te określają mediatyzację jako interaktywny proces, w którym aktorzy interakcji proaktywnie adaptują się do mediów w celu osiągnięcia swoich założeń strategicznych[284].

Wspomniana wcześniej immersja w medialnym świecie charakteryzująca nową falę mediatyzacji określona została mianem głębokiej mediatyzacji (*deep mediatization*), w których tradycyjne media ulegają cyfryzacji i przechowywane są w formie artefaktów cyfrowych, zaś media wykraczają poza rolę pośrednika w komunikacji ku datyfikacji (*datafication*) (van Dijck) - wytwarzają dane, które wywodzą się z różnych form i aktów komunikowania i mogą być wykorzystywane do dalszych - różnych celów[285]. Media w dobie głębokiej mediatyzacji nie tylko nie ograniczają się do mediacji ludzkiej komunikacji sieciowej, ale poprzez automatyzację przetwarzania danych na bazie algorytmów, współtworzą przestrzeń cyfrową, w której porusza się użytkownik dopasowując i konstruując świat na bazie automatycznej kalkulacji i analiz ogromnych zasobów danych dostarczanych przez wskaźniki behawioralne uczestników. Hepp i Couldry określają, iż świat społeczny staje się *„coraz bardziej konstruowany przez datyfikację"*. Głęboka mediatyzacja rozumiana jest przez autorów pojęcia dwojako - jako zaawansowane rozprzestrzenianie się mediów poprzez cyfryzację (digitalizację), na której współczesne społeczeństwa w szybkim tempie polegają, opierają swoją komunikację i ufają im. Drugie podejście w rozumieniu głębokiem mediatyzacji odnosi się do "pogłębienia" roli mediów w konstruowaniu rzeczywistości, nie wyłącznie poprzez komunikację, lecz w oparciu o datyfikację. Hepp wskazuje, iż "w głębokiej mediatyzacji te same elementy

[282] M. T. Adolf, *The Identity of Mediatization…,* dz. cyt., s. 11-34.

[283] D. Nölleke, A.M. Scheu, T. Birkner, *The Other Side of Mediatization: Expanding the Concept to Defensive Strategies*, „Communication Theory" 2021, vol. 31(4), s. 737–757 ; F. Marcinkowski, *Mediatisation of Politics…*, dz. cyt., s. 5–22 ; J.G. Blumler, F. Esser, *Mediatization as a combination of push and pull forces: Examples during the 2015 UK general election campaign*, „Journalism" 2018, nr 20(7), 855–872.

[284] D. Nölleke, A.M. Scheu, T. Birkner, *The Other Side…,* dz. cyt. s. 737–757.

[285] (Np. dane, metadane lub jakiekolwiek inne ślady cyfrowe zebrane przez agencje marketingowe podczas interakcji na forum lub platformie internetowej służą komunikacji marketingowej marki w innej "lokalizacji" w sieci)

i bloki konstrukcyjne, z których konstruuje się poczucie społeczności, same stają się nimi stają na bazie opartego na technologii procesie mediacji"[286]. Tak rozumiana głęboka mediatyzacja rozumiana może być jako przedłużenie procesu mediatyzacji i jego bardziej zaawansowana forma[287]. Autorka przyjmuje rozumienie mediatyzacji zgodnie z definicją Krotza, jako meta-procesu osadzonego w modyfikacji komunikacji jako podstawowej metody kształtowania społecznego i kulturowego świata[288], będące *„intersferą"* dotykającą wszelkich sfer życia człowieka (Adamski)[289]. Dzięki temu meta-procesowi, media wpływają na życie i komunikację człowieka, nadając im charakterystyczną dla sfery mediów logikę.

2.1.2. Nowe media w komunikacji zapośredniczonej

Krotz stwierdza, iż *„Przypuszcza się, iż media istnieją i są rozwijane od początku ludzkiej komunikacji, to jest od narodzin gatunku ludzkiego. Media są zatem konstruowane przez komunikację i społeczne zachowania ludzi używających technologii do komunikacji, komunikacja zaś ulega transformacji i modyfikacji poprzez media"*[290]. Zjawisko mediatyzacji zostało częściowo omówione w podrozdziale 2.1.1. Poniżej omówione zostały wybrane zagadnienia związane z mediatyzacją komunikowania w kontekście komunikacji organizacyjnej i wewnętrznej w przedsiębiorstwach - w celu zarysowania obrazu środowiska będącego odbiorcą usług szkoleniowych w zmediatyzowanej rzeczywistości w dobie pandemii COVID-19.

"Nowe media", jako pojęcie znane od lat 60-tych XX wieku odnosi się do mediów opierających się na informatycznych technologiach komunikacyjnych o interaktywnym charakterze, gdzie użytkownicy mogą występować zarówno jako nadawcy jak i odbiorcy treści o wzajemnym powiązaniu, wszechobecne, niedookreślone przestrzennie, zdelokalizowane, o mnogości sposobów użycia. Ponadto, McQuail wskazuje, iż komunikowanie za pośrednictwem nowych mediów znosi masowość komunikacji mediów starych (telewizji, radia) poprzez komunikację satelitarną i z wykorzystaniem

---

[286] *"With deep mediatization, the very elements and building blocks from which a sense of the social is constructed become themselves based on technologically based processes of mediation."* (Hepp, 2018) Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink (red.) *Communicative Figurations – Transforming…*, dz. cyt., s. 3-14.

[287] Tamże.

[288] F Krotz, *Mediatization: A concept with which to grasp…,* dz. cyt., s. 21-40 ;

[289] A. Adamski, *Człowiek zmediatyzowany,* „Studia Teologica Varsaviensia" 2017, nr 1, s. 62.

[290] F.Krotz, *Mediatization as a mover in modernity…,* dz. cyt., s. 156.

komputera[291]. Livingstone i Lievrouv charakteryzują nowe media jako informatyczne technologie komunikacyjne osadzone w społecznym kontekście łączące trzy aspekty: urządzenia techniczne (artefakty), praktyki (działania) oraz organizacje czy układy występujące w społeczeństwie w efekcie praktyk[292]. Manovich definiuje nowe media przez pryzmat pięciu cech: (1) reprezentacja numeryczna - obiekt będący przedmiotem (np. komunikacji) w nowych mediach może być opisany językiem formalnym oraz poddany analizie lub obróbce z wykorzystaniem algorytmu, (2) modularność - każdy obiekt w nowych mediach może zostać podzielony na najmniejsze, niepodzielne i niezależne elementy (części), dzięki tej cesze elementy mogą być modyfikowane lub zmieniane, (3) automatyzacja - nowe media opierają się na automatyzacji ich obróbki, tworzenia oraz udostępniania, (4) wariancyjność - obiekty w nowych mediach mogą występować w wielu odmiennych i podobnych wariantach, (5) transkodowanie - umożliwiające zmiany formatu, mediów na dane[293]. Wśród badaczy jednak nie istnieje zgoda co do definicji "nowych mediów", podane definicje wybrane zostały ze względu na ich szeroki charakter i popularność[294]. Internet i nowe media mają charakter interaktywny, nieograniczony w czasie i przestrzeni, dostępny, zbliżając nadawców i odbiorców. z drugiej strony to media o niskiej możliwości kontroli i regulacji, w którym aspekty wpływające na jego mocne strony (wygoda użytkowania - czasowa i przestrzenna) w kontekście komunikacji organizacyjnej, może wprowadzać trudności (szerzej omówione w rozdziale szóstym). McQuail wskazuje, iż Internet jako medium charakteryzuje wykorzystanie technologii opierającej się na komputerach, elastyczny i hybrydowy charakter, możliwość do tworzenia interaktywnych interakcji, funkcje publiczne oraz prywatne, powiązania wzajemne, wysoka dostępność oraz niski stopień regulowania[295]. Ponadto, w celu odróżnienia nowych mediów od starych, McQuail wskazuje sześć cech charakterystycznych dla nowego medium (cechy kluczowe):

a) interaktywny charakter;
b) socjalność - poczucie osobistej obecności;
c) bogactwo (różnorodność, zróżnicowanie, to, w jakim stopniu minimalizowana jest niejednoznaczność);

[291] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 57
[292] Tamże.
[293] L. Manovich, *Język nowych mediów*, Warszawa 2006, s. 91-118.
[294] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 57 ; M. Szpunar, *Czym są nowe media…,* dz.cyt. s. 31-40.
D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 59.

d) autonomia i poczucie niezależności i wpływu;
e) ludyczność;
f) prywatność;
g) personalizacja doświadczenia i komunikowania[296].

Ponadto, nowe media, w swoim zróżnicowaniu i łączeniu różnych form, McQuail zestawia w cztery grupy (kategorie) ze względu na cel użytkowania, kontekst i sposób użytkowania:

a) media służące komunikacji interpersonalnej - telefony, e-mail, obecnie można poszerzyć przykłady o komunikatory (*WhatsApp, Messenger, Viber, Slack, Zoom, Skype*);
b) gry interaktywne - służące rozrywce, opierające się na rzeczywistości wirtualnej;
c) media służące informacji (wyszukiwanie i odbiór) poprzez dostęp do wyszukiwarek, serwisów informacyjnych;
d) zbiorowości opierające się na uczestnictwie - społeczności, w których użytkownicy budują relacje, wchodzą w interakcje i tworzą społeczności w zależności od celu i kontekstu używanego medium[297].

Wyżej wymienione media charakteryzują się różnym stopniem synchroniczności i symetryczności. Szpunar wskazuje, iż media można podzielić ze względu na różny stopień bogactwa mediów, wskazując, iż media bogate charakteryzują się wyższą szybkość pomiędzy nadaniem wiadomości a odbiorem oraz różnorodnością sygnałów stanowiących informację zwrotną (kanałem werbalnym, słuchowym oraz wizualnym). Ponadto media bogate charakteryzują się wyższą interaktywnością (możliwością symultanicznej komunikacji - nadawania i odbioru) oraz kompletnością - możliwością komunikowania w szerokim zakresie jeżeli chodzi o treści emocjonalne i niewerbalne[298]. Media najbogatsze komunikacyjnie to takie, które umożliwiają najpełniejszą (najbardziej kompletną) komunikację pomiędzy nadawcą i odbiorcą o charakterze synchronicznym (w czasie), interaktywnym, umożliwiającym natychmiastowe reagowanie,

[296] Tamże, s. 156.
[297] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 115-116.
[298] M. Szpunar, *Czym są nowe media…,* dz.cyt. s. 35-36.

multisensoryczne. To media, które uległy konwergencji[299] - multimodalne, integrujące różne formy informacji oraz stanowiące połączenie różnych narzędzi lub zespół oprogramowania umożliwiających multimedialność i multisensoryczność (np. popularne platformy komunikacyjne służące do wysyłania wiadomości, odbywania spotkań *online*, prowadzenia szkoleń i webinarów)[300]. Narzędzia asynchroniczne, rozległe w czasie, ograniczone jeśli chodzi o udział komunikatów niewerbalnych i wizualnych, pomimo ubogacenia o emotikony, są uboższe komunikacyjnie (komunikaty wizualne, niewerbalne, przekaz emocji, interaktywność)[301]. Ciągłość w relacji w rozwoju komunikowania zapośredniczonego przez media wskazuje tetrada McLuhana: Co dane medium doskonali (wzmacnia)? Co zastępuje? Co wydobywa z przeszłości (co zostało już zepchnięte na dalszy plan)? w co medium się przeobraża osiągając swój szczyt rozwoju[302]? Analiza relacji pomiędzy następującymi po sobie mediami odnosi się do kontinuum zmiany i ułatwia rozumienie związków pomiędzy wypieranymi i rozwijającymi się mediami.

Thompson dzieli interakcje społeczne przy pomocy mediów na pośrednią medialną (charakter interpersonalny), i pośrednią quasi-interakcję, charakteryzujące się przedłużoną dostępnością w czasie oraz przestrzeni, zmniejszeniem zakresu znaczeń symbolicznych, różniące się pod kątem aspektu rozpatrywania komunikatu na dialogowy (interakcja) lub monologowy (quasi-interakcja) a także ukierunkowaniem na odbiorcę konkretnego (interakcja) oraz niezidentyfikowanego, potencjalnego (quasi-interakcja)[303]. Przykładem komunikowania do odbiorcy zidentyfikowanego będzie komunikowanie za pośrednictwem komunikatorów (*Messenger, WhatsApp*), e-maila czy spotkań w formie wideokonferencji, zaś w definicję quasi-interakcji wpisywać się będą formy webinarów, prelekcji na konferencjach *online*, otwarte szkolenia internetowe, czy publikowanie filmów na YouTube lub serwisach streamingowych, treści na *Twitterze* czy *Instagramie*, gdzie widownia jest rozproszona i w wysokim stopniu anonimowa (posiadamy niższą kontrolę nad komunikatem i grupą faktycznych odbiorców publikowanej treści). Hjarvard poddaje określenie "*quasi*" krytyce, gdyż przedstawia perspek-

[299] A. Adamski, *Media w analogowym i CYFROWYM świecie,* Elipsa, Warszawa 2012, s. 155-160. Adamski podaje, iż konwergencję rozumieć można jako *„kompleks zjawisk wieloaspektowego upodabniania się urządzeń medialnych i komunikacyjnych, choć pierwotnie nie były ze sobą spokrewnione technicznie"*. Zjawiska te pojawiają się w konsekwencji występowania cyfrowej rewolucji oraz przenikania się sektorów służących komunikacji i technologii, autor podaje określenie *„zrastanie się"* owych obszarów.

[300] P.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi…,* dz. cyt., s. 241–242.

[301] M. Szpunar, *Czym są nowe media…,* dz. cyt. s. 35-36.

[302] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 304.

[303] Tamże, s. 294.

tywę socjologiczną, zgodnie z którą akt komunikacji masowej lub z odroczoną reakcją (informacja zwrotną od czytelnika np. czasopisma) powinien zostać zakwalifikowany jako komunikat (a nie *quasi*-komunikat)[304].

Badacze nie mają wątpliwości, iż ludzie budują i kształtują relacje w inny sposób za pośrednictwem mediów, ponadto, media pełnią funkcję kształtującą normy i zasady społeczności – a poprzez media relacje i komunikacja kształtują się w inny sposób[305]. Prócz zachowania i sposobu budowania relacji, zmianie ulegać mogą również aspekty indywidualne, jak osobowość czy sposoby podejmowania decyzji (Aboujaoude mówi wręcz o rozszerzeniu i rozmyciu granic osobowości, stającą się e-osobowością)[306], nazywana przez Gobana-Klasa "zmediatyzowaną osobowością naszych czasów"[307]. Wpływ mediów na zmiany sposobu kształtowania relacji interpersonalnych, stwarzanie nowych możliwości komunikacyjnych, rozszerzanie się lokalnych społeczności dzięki mediom i stabilizowanie relacji lokalnych poprzez przyspieszenie procesu przepływu komunikacji badacze nazywają "kształtującą" lub "budującą" rolą mediów[308]. Morreale natomiast komunikowanie zapośredniczone przez komputer (CMC) przez pryzmat charakterystyk takich jak:

a) bogactwo (stopień, w jakim medium zawiera oraz przekazuje informacje zawarte w pierwotnej wiadomości, pozwalające na udzielanie licznych i bogatych, multimodalnych informacji zwrotnych, dopasowywanie się do odbiorcy komunikatów a także większą możliwość używania języka nieformalnego);
b) obecność (zdolność przekazywania przez medium aspektów emocjonalnych i niewerbalnych komunikatów w czasie realnym, co przekłada się wśród uczestników konwersacji na poczucie uczestnictwa w spotkaniu bezpośrednim);
c) interaktywność (określa stopień, w którym uczestnicy konwersacji komunikują się jednocześnie - media ubogie cechują się niskim bogactwem, obecnością oraz interaktywnością);

---

[304]. Hjarvard, *Mediatization: A new theoretical perspective,* dz. cyt., s. 29.

[305] M. Madianou, D. Miller, *Migration and new media: Transnational families and polymedia*, Routledge, London 2012 ; M. Madianou, D. Miller, *Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication,* „International Journal of Cultural Studies" 2013, nr 16(2), s. 169-187. Autorzy wskazują na zjawisko polimediów – kształtowanie relacji i zmiany w komunikacji odbywające się w zależności od dobieranych narzędzi służących do komunikacji interpersonalnej.

[306] E. Aboujaoude, *Wirtualna osobowość naszych czasów. Mroczna strona e-osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

[307] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…,* dz. cyt., s. 298.

[308] *„shaping role" lub „moulding force"* A. Hepp, *What Media Culture Is (Not),* [w:] A. Hepp, *Cultures of Mediatization,* Polity, Wiesbaden 2013, s. 7-28. Autor wielokrotnie podkreśla, iż kultura ukształtowana jest przez media, przekształcające rzeczywistość i relacje pomiędzy użytkownikami.

d) otwartość (stopień publicznej dostępności wysyłanych przy pomocy danego medium komunikatów, odnosi się do możliwości kopiowania, przetwarzania i dalszego wykorzystywania treści)[309].

Trudności komunikowania zapośredniczonego przez komputer wiązać się mogą z cechami komunikatu odwołującymi się do aspektów takich jak:

a) niejednoznaczność komunikatu (np. w sytuacji, gdy w komunikacie pisemnym żart zostaje zinterpretowany niezgodnie z intencją nadawcy komunikatu - media, które dostarczają ograniczoną ilość informacji, np. emocjonalnych czy niewerbalnych, sprzyjać będą niejednoznaczności);
b) złożoność komunikatu (zależnej od ilości oraz gęstości czy poziomu szczegółowości zawieranych informacji);
c) emocjonalny charakter komunikatu (im wyższy ładunek emocjonalny komunikatu, tym lepiej odda go komunikat zawarty w medium bogatym, dającym poczucie obecności i interakcji)[310].

Livingstone i Lunt nazywają trzy perspektywy mediatyzacji kształtujące teorie i podejścia do badań - kulturową (media jako praktyki sięgające początków ludzkiej historii, będące narzędziem komunikacji, podejście społeczno-konstruktywistyczne i symboliczno-interakcjonistyczne), materialistyczną (współczesne i niedawne epoki, aspekty mediów poruszane w tej perspektywie dotyczą charakterystyk różnych mediów, podejście związane z teoriami mediów), instytucjonalną (zanurzenie mediów w nowoczesność i późną nowoczesność, perspektywa instytucjonalna i związana ze strukturyzacją)[311]. Perspektywa kulturowa (Barbero) określa mediatyzację jako sposób, w jaki komunikacyjna konstrukcja rzeczywistości objawia się oraz proces kształtowania rzeczywistości społeczno-kulturowej poprzez komunikację. Podejście instytucjonalne (Hjarvard) określa, iż transformacja instytucji odzwierciedla i odnosi się do formatów mediów i ich funkcji w społeczeństwie, w związku z czym media stanowią same w sobie formę instytucji. Podejście materialistyczne (Finneman, Jansson) podkreśla, iż media są zawsze zmaterializowane i odnosi się do materialnych cech i aspektów mediów, dzięki którym tworzone są nowe praktyki[312].

---

[309] S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, J.K. Barge, *Komunikacja między ludźmi…,* dz. cyt., s. 406-408.
[310] Tamże, s. 409.
[311] K. Lundby, *Mediatization of Communication,* dz. cyt., s. 5.
[312] Tamże, s. 10-11.

Hjarvard, wskazując cechy charakteryzujące komunikowanie zapośredniczone, odnosi się do koncepcji ról Goffmana, określając, iż komunikowanie zapośredniczone medialnie umożliwia uczestnikom komunikacji wpływanie na akcesoria, komunikaty niewerbalne i zarys terytorialny ze względu na rozdzielenie w czasie i przestrzeni (aktorzy mają wpływ na sposób kreowania roli i okoliczności na nią wpływających w komunikacji). Ponadto, użytkownicy mediów są w stanie brać udział w kilku interakcjach jednocześnie (aktorzy mogą występować na kilku scenach jednocześnie oraz być na *backstage'u* symultanicznie), dodatkowo aktorzy mogą optymalizować interakcje na swoją korzyść dzięki kontroli wymiany informacji i mniejszej odpowiedzialności za interakcję w porównaniu z komunikacją bezpośrednią oraz zarządzać informacją do i od uczestników komunikacji. Hjarvard podkreśla również, iż komunikacja za pośrednictwem mediów zmienia i wpływa na normy (np. dotyczące etykiety, zachowań akceptowanych i nieakceptowanych, postrzeganych jako brak kultury - jak wychodzenie z pokoju podczas spotkania czy komentowanie i plotkowanie na temat uczestników spotkania). Autor wskazuje, iż media rozszerzają i komplikują "terytoria" i granice w interakcji. Kolejną konsekwencją mediatyzacji komunikacji jest wirtualizacja społeczeństwa i geografii, sprawiająca, iż instytucje, urzędy stają się dostępne dla klientów i rozszerza się dostęp do miejsc, które bezpośrednio nie byłyby dostępne dla odbiorców usług. Kolejnym aspektem relacji media-komunikacja według Hjarvarda jest "rzeczywistość wspólnoty doświadczeń" określająca trzy aspekty: prezentowania i komentowania rzeczywistości, łączenia instytucji i tworzenie publicznej politycznej sfery[313].

Wpływ mediów na komunikację i kształtowanie przestrzeni wirtualnej dla komunikacji według Hjarvarda określić można zgodnie z osiami kierunku (dośrodkowy-odśrodkowy) oraz dotyczącego zróżnicowania (homogenizacja - zróżnicowanie). Hjarvard określa cztery następujące zjawiska stanowiące efekt wpływu mediów:

a) globalizacja (homogenizacja i działanie odśrodkowe) powiązana z poszerzaniem granic, pojawianiem się licznych mediów dostarczających informacji o różnych obszarach i zjawiskach świata (deterytorializacja), w społeczeństwie pojawia się sieć złożonych powiązań (*complex connectivity*) i refleksyjność społeczna uwzględniająca szeroki, globalny kontekst;
b) nacjonalizacja (homogenizacja i działanie dośrodkowe) - środek kształtowania tożsamości kulturowej i narodowej);

[313] S. Hjarvard, *Mediatization: A new theoretical perspective*, dz. cyt., s. 30-39.

c) indywidualizacja (dyferencjacja i działanie odśrodkowe) - tworzenie zindywidualizowanych społeczności, grup umożliwiających komunikację indywidualną lub grupową;
d) lokalizacja (dyferencjacja i działanie dośrodkowe) - dotyczące społeczności lokalnych, wydarzeń o charakterze miejscowym, odnoszącym się do społeczności lokalnej[314].

Hjarvard podkreśla, iż użytkownicy Internetu tworzą społeczności, w których określają siebie zaimkiem "my" - utożsamiając się z innymi użytkownikami (platformy, aplikacji, urządzenia) nawet jeśli relacje opierają się wyłącznie na interakcji w sieci bez powiązań bezpośrednich i określonych terytorialnie (np. jako społeczność graczy gry *CS: Go* lub grupa influencerów)[315].

2.2. Narzędzia zapośredniczające komunikację w firmach

Analizując literaturę przedmiotu, można się natknąć na liczne źródła dotyczące wykorzystania mediów w organizacji do celów marketingowych, związanych z budowaniem wizerunku organizacji wobec zewnętrznych odbiorców, budowaniem świadomości usług i kształtowaniem pozycji na rynku lokalnym lub globalnym (klientów, inwestorów, organizacji). Celem niniejszego podrozdziału jest koncentracja na nowych mediach wykorzystywanych w służbie komunikacji wewnętrznej organizacji obok (lub jako substytut) komunikacji bezpośredniej w kontekście globalizacji, pandemii COVID-19 oraz celów, jakie spełnia komunikacja wewnętrzna (szerzej opisana w rozdziale pierwszym).

Levinson podkreśla, iż nowe media cechuje wysoka dostępność, elastyczność w użytkowaniu, społecznościowy charakter, możliwość decyzji o czasie i miejscu odbioru komunikatu (wolność oraz władza), brak ograniczeń[316]. Ponadto, rozpowszechnianiu użytkowania mediów sprzyja ich dynamizm, możliwość uczestnictwa w licznych (różnych) aktywnościach jednocześnie, nieograniczone uczestnictwo i trwałość (pozostawiony ślad)[317]. Nie jest zatem zaskakującym fakt, iż przedsiębiorstwa decydują się na adaptację rozwiązań technologicznych w zakresie komunikowania do strukturyzacji

[314] Tamże, dz.cyt. s. 36-37.
[315] Tamże, dz.cyt. s. 30-39.
[316] P. Levinson, *Nowe nowe media,* dz. cyt., s. 11.
[317] Tamże, s. 24-40.

systemów komunikowania w firmach. To narzędzia, które są znane pracowników ze świata sfery prywatnej, zatem przyjmują się w sposób naturalny, jako element mediatyzacji sfery zawodowej życia i komunikacji profesjonalnej jako element rozwoju kompetencji cyfrowych związanych z komunikowaniem zapośredniczonym. Nowe nowe media, jako innowacyjne, cyfrowe narzędzia służące do komunikacji służą realizacji celów organizacyjnych w sposób efektywny, jak najbardziej uproszczony w użytkowaniu (perspektywa użytkownika), szybki i wygodny, dzięki czemu odpowiadają potrzebom komunikacyjnym użytkowników (pracowników) zanurzonych w sieciowy i hipertekstualny kontekst, co jednocześnie sprawia, iż użytkownicy ich stają się od nich zależni, uczestnictwo może przybrać charakter obligatoryjny, a brak udziału i przynależności grozić może wykluczeniem społecznym. Komunikacja wewnętrzna (organizacyjna, międzygrupowa, grupowa czy interpersonalna) odbywająca się za pośrednictwem narzędzi zapośredniczających komunikację lub w formie bezpośredniej stanowi jeden z filarów marketingu wewnętrznego opierającego się na czterech systemach: systemie komunikacji, motywacyjnym, szkoleń[318] oraz integracji[319]. Tak rozumiana komunikacja wewnętrzna i sposób budowania marketingu odnosi się do faktu, iż pracownik wyszkolony, doinformowany, czujący przynależność do zespołu jest zmotywowany, lojalny i zaangażowany w bycie ambasadorem i przedstawicielem firmy na zewnątrz. Komunikacja wewnętrzna powinna opierać się na zarządzaniu wiedzą i treningiem umiejętności oraz pogłębianiu świadomości o kierunkach działania firmy, dzięki czemu pracownicy rozwijają lojalność i zaangażowanie w życie firmy[320].

Badania wskazują, iż managerowie określają komunikację wewnętrzną jako kluczowy aspekt budujący motywację pracowników, podnoszący efektywność i wpływający pozytywnie na relacje z klientami. Ponadto pracownicy, managerowie i kadra zarządzająca na wysokim szczeblu wykazują potrzebę codziennej komunikacji (pionowej) a wysokie zaangażowanie wypływające z przekazywanej przez kadrę zarządzającej wizji i możliwości udzielania informacji zwrotnej (dół-góra) i komunikacja wewnętrzna powinna podlegać planowaniu strategicznemu. Kadra zarządzająca wskazuje, iż komunikacja ustna i bezpośrednia oraz telefoniczna są najbardziej efektywne w realizacji codziennych zadań, podczas gdy najważniejsze informacje wzmacniane są

[318] Autorzy łączą edukację pracowników i dziedzinę szkoleń z zarządzaniem komunikacją wewnętrzną.

[319] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 91.

[320] M. Grzybek, M. Kawa, *Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X*, „Marketing i Zarządzanie" 2016, nr 3 (44) 2016, s. 408-409.

przez e-maile, newslettery i media pisane[321]. Planowana komunikacja wewnętrzna stanowi ważny filar budowania satysfakcji komunikacyjnej i kształtowania elementów przynależności (funkcja budowania wspólnoty i łączenia znaczeń) do organizacji.

Podział nowych mediów wykorzystywanych w zarządzaniu oparty został na wspomnianym już w podrozdziale 2.1.2. podziale McQuaila (media komunikacji interpersonalnej, gry interaktywne, media dotyczące wyszukiwania informacji, media zbiorowe, w których uczestnicy budują społeczność i sieć opartą na relacjach). Liczne źródła internetowe (nieformalne, komercyjne), prócz obecnie oczywistych narzędzi nowych mediów (smartfon, e-mail) podają szeroki wachlarz przykładowych typów narzędzi stosowanych do zarządzania wewnętrzną komunikacją. Bogactwo aplikacji i narzędzi, ich nieustanny rozwój i ukierunkowanie na tworzenie wspólnot, transfer wartości i kultury organizacyjnej oraz zarządzanie informacją - to główne cele realizowane przez wymienione niżej aplikacje. Jeden z podziałów wskazuje siedem narzędzi do komunikowania:

1. Intranet i fora (intranet jako wewnętrzna sieć łącząca różne formy komunikacji i integracji komunikacji natychmiastowej (*instant messaging*) i statycznej formy wymiany informacji, zaś forum - jako platforma, na której występują uporządkowane wątki dyskusyjne);
2. Cyfrowe oznakowanie (tablice wyświetlające aktualne statystyki czy wyniki);
3. Narzędzia do natychmiastowej komunikacji (*Slack, Flock*);
4. Narzędzia do współpracy i pracy symultanicznej (np. współdzielone dokumenty w chmurze np. *Google Drive*);
5. Platformy społecznościowe pracowników (np. *Yammer* lub *Workplace by Meta*);
6. Narzędzia do budowania więzi w zespole, wspierające zaangażowanie i komunikację poziomą (np. *Know Your Team* czy *Donut*);
7. Narzędzia do wideorozmów (*Microsoft Teams, Google Meet, Webex, Zoom, Skype for Business*)[322].

Inne źródła dodają do listy: aplikacje do łączenia się z intranetem z telefonu, wewnętrzne newslettery, ankiety pracownicze, centrum wiadomości (*news center*), blog firmowy (branżowy, zespołowy), centrum doceniania pracowników, tablica z ogłoszeniami

[321] P. Chitrao, *Internal Communication Satisfaction as an Employee Motivation Tool in the Retail Sector in Pune,* https://www.europeanpublisher.com/en/article/10.15405/ejsbs.137, 1.09.2021.

[322] *7 Effective Internal Communication Tools*, https://screencloud.com/blog/tools-effective-internal-communication, 01.09.2021.

o zwalniających się stanowiskach (*job board*), centrum informacji dla wdrażających się pracowników (*onboarding center*), centrum informacji materiałów wideo (*video center*), narzędzia wspierające codzienną pracę (wirtualny organizer zawierający wsparcie w postaci planera, dostępnego skrótowo e-maila czy grafiku zespołowego), słowniki i narzędzia ułatwiające pracę ze współpracownikami innych języków i narodowości (słowniki, wskazówki międzykulturowe), oprogramowanie do przyspieszania procesu akceptacji publikowanych treści (wewnętrzna kontrola przepływu komunikacji)[323]. Agencje marketingowe podkreślają, iż efektywność pracowników związana jest z poczuciem bycia połączonym (w kontakcie) z kolegami z pracy[324]. Dane z 2022 roku charakteryzują "popularne" media służące komunikacji wewnętrznej jako:

a) tradycyjny intranet;
b) *Microsoft Teams* (komunikator do komunikacji bieżącej, spotkań wideo);
c) *Zoom* (komunikator do komunikacji bieżącej, spotkań wideo);
d) *Slack* (komunikator do komunikacji bezpośredniej i w wątkach);
e) *Google Meet* (rozmowy wideo, spotkania indywidualne i grupowe);
f) *Google* Drive (współpraca bieżąca);
g) pakiet *Microsoft* Office (tworzenie dokumentów).

Zmieniające się środowisko pracy dostarcza konieczności do dostosowywania narzędzi komunikacji wewnętrznej do możliwości współpracy zdalnej i wirtualnej, co sprzyja pojawianiu się narzędzi takich jak:

a) intranet oparty na danych zawartych w chmurze;
b) narzędzia do współpracy na odległość;
c) narzędzia służące nagradzaniu i podziękowaniom;
d) firmowe platformy społecznościowe;

---

[323] M. Herman, *20 Internal Communication Tools your Company Should Have*, https://www.lumapps.com/blog/internal-communications/workplace-internal-communication-tools/, 02.09.2021.

[324] S. Hyder, *Research Says Companies That Do This 1 Thing Increase Worker Productivity by 25 Percent. The surprising way companies can boost employee productivity today*, https://www.inc.com/shama-hyder/research-shows-that-companies-that-do-this-one-thing-increase-worker-productivity-by-25.html, 02.09.2021 ; *11 Internal Communications Tools for 2022 & Beyond*, https://www.oak.com/blog/internal-communications-tools/, 1.10.2022.

e) narzędzia służące zarządzaniu zasobami (w celu przyspieszenia zarządzania dokumentami i zwiększenia szybkości odnajdywania ich)[325].

Narzędzia do komunikowania wewnętrznego dostosowane są do zasobów finansowych, wielkości organizacji, poziomu rozproszenia oraz wybranego przez przedsiębiorstwo trybu pracy. Niezależnie od wielkości firmy, brak zarządzania komunikacją wewnętrzną może doprowadzić do spadku zaangażowania pracowników, wzrostu rotacji (Gallup), obniżenia produktywności i efektywności w wykonywaniu zadań, spadku zaufania wewnątrz organizacji (pracownicy niedoinformowani wykazują obniżone zaangażowanie) oraz alienacji pracowników (spadku gotowości do współpracy)[326].

Platformy społecznościowe (wewnątrz organizacji) realizują cel integracyjny oraz zarządzania i dzielenia się wiedzą (wikipedie, blogi, tablice ogłoszeń *online*). Ponadto, przedsiębiorstwa wprowadzają platformy społecznościowe umożliwiające pracownikom utrzymywanie kontaktu z firmą i byłymi kolegami z zespołu pomimo odejścia z przedsiębiorstwa. Platformy społecznościowe służyć mają budowaniu relacji półformalnych lub nieformalnych w formalnym środowisku pracy, możliwości dzielenia się wiedzą w lekkiej formie, udostępnianiu przemyśleń i zdjęć, przypominając swoją budową i funkcjami znane portale społecznościowe jak *Facebook* czy *Twitter*[327]. Rozwój platform społecznościowych do celów zawodowych (wewnętrznych) postępował wolniej i na mniejszą skalę niż postęp w rozwijaniu analogicznych platform służących celom rozrywkowym (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*) ze względu na bardziej zamkniętą i mniejszą grupę odbiorców, ale również ze względu na konieczność osadzenia takiego medium w szerszej infrastrukturze multimedialnej przedsiębiorstw, zatem utworzenie takiego oprogramowania stanowiło dla przedsiębiorstw konieczność inwestycji na szerszą skalę i zadbania o infrastrukturę technologiczną czy bezpieczeństwo przechowywanych danych. Utworzenie platform dotyczy firm większych i korporacji lub współpracujących międzynarodowo, w sektorze MŚP, gdzie społeczność jest dużo mniejsza, występuje znacznie niższa potrzeba tworzenia sieci społecznej *online*. Potencjalne wyzwa-

[325] Tamże.

[326] Tamże ; J. Harter, A. Mann, *The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction,* https://www.gallup.com/workplace/231602/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx#:~:text=Engaged%20workers%20also%20are%20more,units%20achieve%2024%25%20less%20turnover.&text=High%2Dturnover%20organizations%20are%20those,40%25%20or%20lower%20annualized%20turnover, 1.10.2022.

[327] G. Baltatzis, D.G. Ormrod, N. Grainger, *Social Networking Tools for Internal Communication in Large Organizations: Benefits and Barriers,* „ACIS 2008 Proceedings" 2008, s. 76-83.

nia związane z użytkowaniem platform społecznościowych wewnątrz firmy stanowi konieczność zabezpieczenia zasobów wiedzowych firmy (*know-how*), blokada możliwości publikacji treści pochodzących z różnych (potencjalnie niebezpiecznych) źródeł, edukowanie pracowników w kontekście wewnętrznej etykiety i zasad obowiązujących na platformie (jest to element komunikowania organizacyjnego, o charakterze formalnym i podlegającym kontroli, o czym pracownicy mogą zapomnieć ze względu na nieformalną formę użytkowania) oraz zjawisko "zmęczenia mediami" - przestymulowanie podobnymi platformami (LinkedIn, *Facebook*, Goldenline, *Twitter*, *Instagram*).

Media komunikacji interpersonalnej i grupowej - natychmiastowej, umożliwiają komunikację bezpośrednią, szybką i interaktywną z rozmówcami z zachowaniem jedności czasu. Służą komunikacji formalnej i nieformalnej, opracowywane są z myślą o bezpieczeństwie danych użytkowników[328]. Ulegają wzbogaceniu (o możliwość prowadzenia rozmów wideo) i konwergencji z innymi platformami i rozwijają się w kierunku platform umożliwiających komunikację *instant*, dzielenie się wiedzą oraz prowadzenie spotkań wideo. To kierunek rozwoju będący odpowiedzią na wyzwania związane z mediatyzacją pracy w efekcie pojawienia się pandemii COVID-19[329]. Popularne narzędzia do zarządzania komunikacją, projektami i przepływem pracy w organizacji (Asana, Trello, *Slack*) oferują możliwość zarówno komunikacji interpersonalnej jak i elementów charakterystycznych dla forów (wątki) czy jednoczesne zarządzanie kalendarzem i podział zadań w projektach. Ponadto, są dostępne zarówno w przeglądarce internetowej jak i w formie aplikacji w smartfonie, dostępne niezależnie od dostępu do Internetu czy miejsca pracy. Nie jest zaskoczeniem dla pracowników, iż w treściach wiadomości przesyłanych na firmowych komunikatorach mieszają się i pojawiają obok siebie treści zarówno formalne jak i nieformalne (memy, szczegóły planowanych integracji, prezentów urodzinowych dla koleżanek i kolegów z zespołu), komunikaty pionowe (góra-dół czy dół-góra - ogłoszenia, prośby, wnioski), diagonalne oraz poziome - nieformalne.

Narzędzia służące zarządzaniu informacją i wyszukiwaniu stanowiące wewnętrzne zasoby wiedzy również ulegają cyfryzacji. Cyfrowe zasoby - biblioteki, treści wideo, podcasty, platformy szkoleniowe, blogi firmowe i newslettery, kursy *online*, platformy

[328] *Slack is your digital HQ|Slack,* https://*Slack*.com/, 1.10.2022 ; Asana, https://asana.com/, 1.10.2022 ; *Zarządzaj projektami zespołu z dowolnego miejsca | Trello*, https://trello.com/pl, 1.10.2022.

[329] Na przykład pojawienie się dodatkowych funkcji (nagrywanie wiadomości głosowych i możliwość spotkań wideo) w popularnym komunikatorze biznesowym *Slack*, wcześniej opartym wyłącznie na komunikacji pisemnej.

i checklisty onboardingowe, instruktaże *online*, dokumenty przechowywane w chmurze, tablice z ogłoszeniami o stanowiskach pracy stanowią cyfrowe źródło wiedzy i standardów oraz norm przekazywanych przez przedsiębiorstwa.

Rozrywka w miejscu pracy i narzędzia do rekreacji znajdują również swoje miejsce w zmediatyzowanej pracy. Celem narzędzi, ćwiczeń i aplikacji do zabawy jest budowanie zespołu, zaangażowania, edukacja i rozrywka oraz trenowanie kreatywności w miejscu pracy poprzez zróżnicowane aktywności: od wspólnego symultanicznego gotowania *online* (uczestnicy gotują lub pieką wspólnie we własnych domach połączeni *online* dzięki komunikatorom) poprzez grę w "chowanego" lub "berka" przy pomocy komunikatorów (w których uczestnicy ukrywają się i "przeskakują" pomiędzy okienkami) aż po klasyczne gry w "statki", kalambury przy pomocy tablic interaktywnych (Jamboard, Miro) czy quizy (Kahoot)[330]. Wymienione narzędzia służące transferowi wiedzy, komunikowaniu interpersonalnemu, odbywaniu spotkań, relaksowi i rozrywce czy budowaniu wspólnoty i tworzeniu nieformalnej sieci relacji wśród pracowników pełnią funkcję łączącą i budującą wspólnotę i podnoszącą zaangażowanie w zmediatyzowanej rzeczywistości, w której pracownicy znajdują się w rozproszeniu (pracując wirtualnie lub zdalnie). Narzędzia te ulegają również przekształceniom, rozszerzaniu i dostosowaniu do potrzeb użytkownika na bazie informacji zwrotnej dotyczącej możliwości i zakresu wykorzystywania ich przez pracowników, rozszerzając swoje znaczenie i zakres użytkowania (to samo medium może być wykorzystane zarówno do spotkania zespołu *online* jak i udziału w webinarium czy kreatywnej burzy mózgów lub gry w kalambury). Rozwój narzędzi ma miejsce nieustannie i jest procesem trwającym, dzięki któremu narzędzia służące realizacji celów komunikowania wewnętrznego pionowego, poziomego i diagonalnego obejmującego kwestie formalne i nieformalne oraz odbywającego się na poziomie interpersonalnym, grupowym i organizacyjnym mieszają się i przenikają pełnią wiele funkcji jednocześnie.

---

[330] *31 games to play at work*, https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/07/09/31-games-to-play-at-work/, 2.10.2022 ; K. Spure, *51 best employee team building games for improving productivity at work,* https://desktime.com/blog/best-employee-team-building-activities, 2.10.2022 ; *The Visual Collaboration Platform,* https://miro.com/, 3.10.2022 ; *Google Jamboard,* https://jamboard.*Google*.com/, 3.10.2022 ; *Kahoot!,* https://kahoot.it/, 3.10.2022.

2.2.1. Kalendarium pandemii COVID-19

2.2.1.1. Rada Europejska - kalendarium zmian dotyczących pracy i edukacji oraz aspektów technologicznych

Poniżej przedstawiony został zarys kalendarium zmian ogłoszonych przez Radę Europejską Unii Europejskiej dotyczący obostrzeń związanych z pracą, edukacją i cyfryzacją obu aspektów. Dane pochodzą z oficjalnej strony Rady Europejskiej UE rejestrującej wideokonferencje i podjęte obostrzenia oraz zalecenia przez okres pandemii COVID-19. Pierwsze doniesienia o pojawieniu się wirusa zostały opublikowane w grudniu 2019 roku, regularne wideokonferencje przedstawicieli Rady obejmowały okres od początku stycznia 2020 roku. Wszystkie spotkania odbywały się w formie spotkań *online* (wideokonferencji).

a) 16 marca 2020 - przywódcy G7 omawiają szczegóły dotyczące sposobu skoordynowania między innymi współpracy dotyczącej promocji współpracy technologicznej oraz promocji nauki i badań;
b) 14 kwietnia 2020 odbywa się wideokonferencja europejskich ministrów edukacji podejmujących temat kształcenia i wspierania uczniów, szkół, nauczycieli oraz rodziców[331];
c) 15 kwietnia 2020 - zaprezentowany zostaje plan stopniowego obniżania oraz znoszenia obostrzeń. W raporcie pojawiają się informacje, iż wszyscy członkowie Unii Europejskiej zakazali publicznych zgromadzeń, zamknęli (lub częściowo zamknęli) szkoły oraz wprowadzili ograniczenia w przemieszczaniu się. Ponadto, ponad połowa członków UE wprowadziła stan wyjątkowy (poruszony został również aspekt związany wpływu zamknięcia na gospodarkę i zdrowie psychiczne obywateli UE). Pojawia się również zalecenie dotyczące stopniowego ograniczania spotkań ludzkich ze specjalnym uwzględnieniem proponowanej sekwencji:

[331] *Działania Rady w reakcji na COVID-19: kalendarium*, https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/coronavirus/timeline/, 15.06.2022.

- szkoły i uczelnie (ze specyficznymi środkami ostrożności takimi jak zróżnicowanie godzin spożywania obiadów, zwiększenie środków czystości, zmniejszenie liczebności klas, zwiększenie udziału nauczania zdalnego i on-line);
- aktywność komercyjna (w szczególności uwzględniając sprzedaż i ograniczenie maksymalnej liczby osób dopuszczonych w miejscu sprzedaży);
- środki aktywności społecznych, takich jak restauracje i kawiarnie z uwzględnieniem możliwości gradacji wprowadzanych restrykcji;
- masowe wydarzenia (koncerty, festiwale).

Wśród wprowadzanych środków, w celu wspierania stopniowego powrotu do aktywności ekonomicznych pojawia się między innymi zalecenie dotyczące wprowadzania środków dezynfekcji i środków bezpieczeństwa w miejscu pracy, mogące zastąpić zupełny zakaz wykonywania działalności oraz dostarczanie właściwych środków ochrony dla pracowników i klientów. Plan zawiera również informacje o zapewnieniu ciągłości gospodarek dzięki planowi otwierania granic dla pracowników sezonowych i konieczności wprowadzania wznowienia aktywności ekonomicznej poprzez dostosowanie zwiększającej się aktywności firm w bezpieczny sposób. Rada sugeruje pracę w modelu niskiego kontaktu interpersonalnego, telepracy, modelu zmianowym i stopniowego powrotu na rynek pracy, zgodnie ze stopniem ryzyka wykonywanej pracy. Pojawia się rekomendacja, by kontynuować pracę w formie zdalnej[332].

d) 5 maja 2020 - odbywa się pierwsza wideokonferencja o telekomunikacji, podczas której omawiane są m.in. aspekty związane z cyfryzacją i odbudową rzeczywistości postpandemicznej z uwzględnieniem wysokoprzepustowej infrastruktury cyfrowej;
e) 12 maja 2020 - spotkanie ministrów obrony dotycząca budowania "odporności" poprzez rozwój cyberbezpieczeństwa i koncentrację na wzmocnieniu walki z dezinformacją;
f) 15 maja 2020 - ambasadorowie krajów członkowskich osiągają polityczne porozumienie dotyczące zabezpieczenia pracowników i pracodawców przed utratą pracy w efekcie pandemii COVID-19;

[332] *Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures,* https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_-_a_european_roadmap_to_lifting_coronavirus_containment_measures_0.pdf, 18.06.2022.

g) 18 maja 2020 - Europejscy ministrowie edukacji omawiają możliwość ponownego otwarcia szkół i kontynuacji mobilności edukacyjnej;
h) 19 maja 2020 - przyjęty zostaje instrument wspierania utrzymania miejsc pracy w UE;
i) 29 maja 2020 - odbywa się spotkanie ministrów dotyczące przyszłości i roli badań naukowych oraz innowacji jako środków wzmacniających odporność społeczeństw na pojawiające się w przyszłości kryzysy (wiedza jako źródło działań skoordynowanych w przyszłych kryzysach);
j) 5 czerwca 2020 - podczas spotkania ministrów telekomunikacji na wideokonferencji omawiane są priorytety cyfrowe - wpływ pandemii na sektor cyfrowy i kwestię podniesienia priorytetu inwestycji w technologie związane z danymi, cyfrowe i sztuczną inteligencję;
k) 17 czerwca 2020 - apel do państw UE o weryfikację możliwości wprowadzania innowacji oraz transformacji cyfrowej w przyspieszonym trybie a także rozwoju kompetencji cyfrowych nauczycieli oraz trenerów (jak i potrzebę inkluzywności i wyrównywania szans, dostęp do wysokiej jakości powszechnych szkoleń i kształcenia);
l) 10 lipca 2020 *"Cele naszej odbudowy można podsumować w trzech słowach: konwergencja, odporność i transformacja. Konkretnie oznacza to, że musimy naprawić szkody spowodowane przez* COVID-*19, zreformować nasze gospodarki i przemodelować nasze społeczeństwa."* (Michel, 2020);
m) 15 grudnia 2020 - Rada UE zwraca uwagę na pojawiające się zagrożenia o charakterze hybrydowym, dezinformację oraz konieczność wzmacniania odporności w społeczeństwach. Pojawia się sugestia, iż nowe technologie i kryzys pandemiczny stanowią źródło zagrożenia dla bezpieczeństwa krajów członkowskich (manipulacja, *fake news*, ingerencje zagranicznych państw);
n) 18 grudnia 2020 - pojawia się porozumienie dotyczące Instrumentu na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności (na okres po pandemii), w którym minimum 20% środków przeznaczonych zostaje na transformację cyfrową jako element budujący odporność i równowagę państw w odniesieniu do przyszłych kryzysów. Warunkiem otrzymania wsparcia jest m.in. przedstawienie planu pro-

jektów oraz reform z dziedzin - między innymi - cyfrowej transformacji oraz polityki dotyczącej edukacji i rozwoju umiejętności następnego pokolenia[333].

2.2.1.2. Polska - kalendarium zmian dotyczących pracy i edukacji oraz aspektów technologicznych

Poniższy podrozdział stanowi zbiór i podsumowanie najważniejszych wydarzeń dotyczących pandemii COVID-19 w Polsce. Zebrane dane pochodzą z oficjalnych źródeł rządowych i dotyczą zagadnień stanowiących podłoże wobec przyspieszonej transformacji cyfrowej przedsiębiorstw i w edukacji (decyzje dotyczące obostrzeń związanych z technologią, edukacją oraz biznesem).

a) 12 marca 2020 - data, którą można przyjąć jako początek pandemii w Polsce - ogłoszenie stanu epidemicznego, zawieszenie zajęć szkolnych i przedszkolnych[334];
b) 13 marca 2020 - wprowadzenie ograniczeń w zakresie działalności rozrywkowej, centrów handlowych, restauracje, bary i kawiarnie działają wyłącznie na wynos;
c) 23-24 marca 2020 - ponowna informacja o ogłoszeniu stanu epidemicznego, ogłoszone zostają przepisy (obowiązujące od 25 marca) rekomendujące edukację zdalną przy pomocy platform *e-learning*owych w trybie zdalnym. Rząd określa, iż opracowano system oceniania i zasady prowadzenia i organizowania edukacji na odległość. Ponadto w okresie tym zaczyna obowiązywać całkowity zakaz zgromadzeń (w połączeniu z restrykcjami i ograniczeniami w przemieszczaniu się do celów niezbędnych do życia - zakupy, praca, wolontariat). Wprowadzone restrykcje związane z liczbą osób nie obowiązują

[333] *Działania Rady w reakcji na COVID-19: kalendarium*, https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/coronavirus/timeline/, 15.06.2022.

[334] Różne źródła podają zróżnicowane informacje, ze względu na fakt, iż początek pandemii w Polsce wyznacza się ze względu na różne wydarzenia z kalendarium obostrzeń. Przykładowo, od 20.03.2020 r. (data ogłoszenia, data wprowadzenia – 23.03.2020) obowiązywał w Polsce „stan epidemii" https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/ogloszenie-na-obszarze-rzeczypospolitej-polskiej-stanu-epidemii-18972567, 30.08.2022 ; 4.03.2020 r. odnotowano pierwsze zachorowanie na COVID-19 w Polsce w Zielonej Górze, *"Dzisiaj w nocy otrzymaliśmy dodatnie wyniki pierwszego pacjenta". Koronawirus w Polsce,* https://tvn24.pl/polska/koronawirus-w-polsce-w-zielonej-gorze-potwierdzono-pierwszy-przypadek-zakazenia-wirusem-sars-cov-2-4297618, 30.08.2022 r. ; natomiast 16.03.2020 zamknięto placówki oświatowe i rozpoczęto edukację zdalną - *Od 16 marca 2020 r. wszystkie szkoły w Polsce będą zamknięte,* https://samorzad.infor.pl/wiadomosci/3627084,Od-16-marca-2020-r-wszystkie-szkoly-w-Polsce-beda-zamkniete.html, 30.08.2022.

w zakładach pracy, jednak rekomenduje się, by w przedsiębiorstwach wprowadzono restrykcyjne zalecenia GIS (odległość pomiędzy pracownikami, odpowiednie warunki sanitarne). Przedsiębiorcy z branż hotelowej, restauracyjnej i rozrywkowej mają zakaz działalności;

d) 25 marca 2020 - ogłoszony zostaje pakiet dotyczący tzw. pierwszej Tarczy Antykryzysowej będący efektem współpracy Ministerstwa Rozwoju; MRPiPS, Finansów; ZUS, KNF, PFR, Ministerstwa Sprawiedliwości, MSWiA, KPRM, w konsultacjach i współpracy z instytucjami publicznymi oraz innymi, nie wymienionymi ministerstwami. Celem wprowadzenia Tarczy jest wsparcie płynności gospodarki - przedsiębiorców (ogłoszone zostają między innymi świadczenia postojowe, uelastycznienie terminów płatności składek w urzędach, możliwość odroczenia płatności, dofinansowania do wynagrodzeń pracowników oraz uelastycznienia czasu wykonywanej pracy). Wnioski przyjmowane są w formie elektronicznej, bez konieczności stawienia się w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych czy Powiatowych Urzędach Pracy[335].

W marcu pojawiają się również: projekt specjalnej ustawy finansowej dotyczącej wsparcia operacyjnego związanego z możliwościami (m.in. technologicznymi) pracy i edukacji zdalnej w przedsiębiorstwach, uczelniach i szkołach. Ponadto, komisje ogłaszają oficjalnie przejście do trybu zdalnego współpracy w procesie oceniania napływających wniosków. *"Chcemy, aby nowa ustawa okazała się skuteczną szczepionką dla polskich firm, samorządów, organizacji pozarządowych, uczelni i innych podmiotów korzystających z funduszy, zwiększającą ich odporność na turbulencje wywołane przez pandemię"*[336]. W ramach tzw. kredytu technologicznego Minister Funduszy i Polityki Regionalnej ogłasza, iż przedsiębiorstwa otrzymają dopłaty do pensji i składek na ubezpieczenie społeczne dla pracowników, tak, by firmy mogły inwestować w technologię i podtrzymywać zatrudnienie pracowników. Pojawiają się również dofinansowania (180 mln zł) na wsparcie zakupu sprzętu do zdalnego nauczania w szkołach[337].

e) Kwiecień 2020 to czas zaostrzania restrykcji i izolacji społecznej - to czas tzw. pierwszej fali pandemii COVID-19 (zakazem wstępu objęte zostały nawet niektóre przestrzenie otwarte, takie jak lasy i parki narodowe), urzędy państwowe

[335] *Pakiet dot. tarczy antykryzysowej – rozwiązania zaakceptowane przez rząd,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/tarcza, 20.06.2022.
[336] *Funduszowy Pakiet Antywirusowy*, https://www.gov.pl/web/koronawirus/funduszowy-pakiet-antywirusowy, 22.06.2022.
[337] Tamże.

zaczynają realizować pracę w trybie zdalnym, umożliwiając klientom korzystanie z usług w formie zdalnej. Następuje zaostrzenie limitów dotyczących spotkań, przedsiębiorcy zobowiązani są do zapewnienia pracownikom środków ochrony osobistej. Uruchomiony zostaje serwis "Tarcza Antykryzysowa", "eUsługi" w służbie zdrowia (kontrowersyjne teleporady medyczne - zdalne wizyty lekarskie zapośredniczone przez urządzenia komunikacyjne z kamerą)[338]. W kwietniu 2020 roku pojawiła się również zapowiedź szybszego wprowadzenia w życie Funduszu Szerokopasmowego (którego środki przeznaczone są na rozwój cyfryzacji usług - działań ukierunkowanych na wsparcie rozwoju szybkich sieci telekomunikacyjnych (dofinansowanie budowy i przebudowy infrastruktury) oraz działania ukierunkowane na stymulowanie popytu końcowych użytkowników związanego z dostępem do Internetu *"poprzez dofinansowanie zakupu usług telekomunikacyjnych, zakupu urządzeń multimedialnych oraz organizacji szkoleń rozwijających kompetencje cyfrowe lub udziału w tych szkoleniach"*[339]. W kolejnych miesiącach zacieśniona została współpraca z operatorami telefonii komórkowych dotycząca dystrybucji tanich lub darmowych dodatkowych pakietów danych umożliwiających dostęp do Internetu dla nauczycieli i uczniów[340];

f) Poluzowanie obostrzeń ("odmrażanie gospodarki") mające miejsce od końcówki maja do końca wakacji objęło między innymi pojawienie się możliwości organizowania spotkań, konferencji, kongresów, targów (zgromadzeń i wesel - bez wydarzeń plenerowych) do 150 osób z zachowaniem dystansu społecznego, ponadto, otwarta została możliwość rekreacyjnego pobytu w hotelach (dotychczas zamkniętych lub z możliwością goszczenia osób wyłącznie w celach służbowych), swą aktywność wznowiły również teatry, kina i inne placówki kulturo-

[338] *Kolejne kroki w walce z koronawirusem – w sklepie mniej osób, ograniczenia w poruszaniu nieletnich, a parki, plaże i bulwary zamknięte*, https://www.gov.pl/web/koronawirus/kolejne-kroki, 22.06.2022 ; *Tarcza antykryzysowa,* https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa, 22.06.2022 ; *Rozszerzamy Tarczę Antykryzysową: wiele nowych rozwiązań dla firm, pracowników i rolników,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/rozszerzamy-tarcze-antykryzysowa-nowych-rozwiazan-dla-firm-pracownikow-i-rolnikow, 22.06.2022.

[339] *Ustawa o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych*, https://lexlege.pl/ustawa-o-wspieraniu-rozwoju-uslug-i-sieci-telekomunikacyjnych/art-16a/, 22.06.2022.

[340] *Nowe terminy egzaminów maturalnego i ósmoklasisty. Przedłużamy zamknięcie przedszkoli i żłobków oraz szkół i uczelni,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-terminy-egzaminow-maturalnego-i-osmoklasisty-przedluzamy-zamkniecie-przedszkoli-i-zlobkow-oraz-szkol-i-uczelni, 23.06.2022.

we[341]. Przedmiotem zmian jest również dystans społeczny rekomendowany przez Główny Inspektorat Sanitarny - czasowo uległ skróceniu z 2 m do 1,5 m (lipiec 2020) zaś w ramach dofinansowania branży turystycznej utworzono tzw. bony turystyczne (dofinansowania wakacji rodzinnych w wybranych obiektach)[342]. Lato 2020 roku stanowiło również okres przygotowania do drugiej fali pandemii COVID-19 (ogłoszony został podział kolorystyczny powiatów ze względu na poziom obowiązujących obostrzeń uzależniony od liczby osób zarażonych i przebywających na kwarantannie)[343];

g) Druga fala pandemii - mająca miejsce jesienią 2020 roku. W ramach kontroli przestrzegania zasad kwarantanny domowej, osoby skierowane do izolacji domowej instalują w smartfonach aplikację "Kwarantanna domowa", śledzącej lokalizację użytkownika oraz wymagającej zrobienia sobie zdjęcia ("selfie"). Aplikacja rekomendowana jest jako obowiązkowa, zastępując okazjonalne wizyty służb mundurowych weryfikujących wyrywkowo, czy chory przebywa na kwarantannie[344].

Zaostrzanie obostrzeń ma miejsce od października, ponowne ograniczenia obejmują liczbę osób na zgromadzeniach (maksymalnie 25 osób) i weselach (20 gości), zmniejszanie liczby gości restauracji i lokali gastronomicznych (ograniczenie godzin pracy do 21:00), hoteli (z podziałem kolorystycznym stref), pojawia się hybrydowa forma nauczania na uczelniach wyższych, wydarzenia sportowe odbywają się bez udziału publiczności, zaś obiekty sportowe i fitness mają obowiązek zawieszenia działalności. To część obostrzeń, które ulegają nasileniu lub łagodzeniu w zależności od obowiązującej i zmieniającej się z tygodnia na tydzień sytuacji epidemiologicznej na poziomie państwowym i lokalnym[345]. W strefach czerwonych obowiązuje zupełny zakaz organizowania imprez okolicznościowych (wesela), w zgromadzeniach publicznych (konferencje - 10 osób), edukacja zdalna (z wyłączeniem zajęć praktycznych, których realizacja

[341] *Nowe zasady zasłaniania nosa i ust, otwarte kina i siłownie – wchodzimy w kolejny etap odmrażania,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/4-etap-odmrazania, 23.06.2022.

[342] https://www.gov.pl/web/koronawirus/znosimy-czesc-ograniczen-zwiazanych-z-COVID-19-wiecej-osob-na-trybunach-targach-i-konferencjach, 20.06.2022.

[343] *Plany na jesień – strategia walki z pandemią koronawirusa*, https://www.gov.pl/web/koronawirus/plany-na-jesien--strategia-walki-z-pandemia-koronawirusa, 23.06.2022 ; *Nowe zasady bezpieczeństwa dla 19 powiatów,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-zasady-bezpieczenstwa-dla-19-powiatow, 21.06.2022

[344] *Aplikacja Kwarantanna domowa*, https://www.gov.pl/web/koronawirus/kwarantanna-domowa, 22.06.2022.

[345] https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-zasady-profilaktyki-przeciw-COVID-19, 20.06.2022.

wymaga fizycznej obecności w miejscu uczenia)[346]. z końcem października 2020 r. cała Polska zostaje objęta strefą czerwoną - co w praktyce wiąże się między innymi z obowiązkiem edukacji zdalnej w szkołach podstawowych (od klasy 4 wzwyż) i zakazem przemieszczania dzieci i młodzieży (poniżej 16 r.ż.) poza domem bez opiekuna w godzinach 8:00-16:00, zawieszona zostaje działalność stacjonarna lokali gastronomicznych (wyłącznie na wynos), zaś zgromadzenia (włącznie z rodzinnymi) ograniczone zostały do 5 osób, a od listopada zostały chwilowo zakazane (*"Najlepsze metody walki z wirusem to odosobnienie, izolacja, kwarantanna oraz unikanie dużych skupisk ludzkich, a także przestrzeganie zasad bezpieczeństw.*" (gov.pl)[347].

Pojawia się druga Tarcza Antykryzysowa - Tarcza Branżowa, ukierunkowana pierwotnie na przedsiębiorstwa z branży gastronomicznej, sportowej (fitness), rozrywkową i sprzedaży detalicznej - zamykane w pierwszej kolejności w związku z wprowadzanymi obostrzeniami. Wkrótce, po licznych konsultacjach dołączą do ich dodatkowe branże (m.in. szkoleniowa, czy profesjonalny przewóz osób) uzależnione od czterech wymienionych w pierwszej kolejności branż[348]. Druga fala pandemii to również okres walki z dezinformacją i szybko rozprzestrzeniającymi się *fake newsami* pojawiającymi się w mediach masowych i społecznościowych[349]. Kolejny pakiet dofinansowań i ulg dla przedsiębiorstw, wsparcia w zatrudnieniu nie zatrzymuje braku satysfakcji przedsiębiorców organizujących akcję społeczną "OtwieraMY się" - otwarcia lokali gastronomicznych i hoteli pomimo zakazu prowadzenia działalności stacjonarnej i wprowadzanych obostrzeń narażając się na wysokie kary finansowe[350]. W drugiej fali widoczne są wyraźne sygnały cyfryzacji usług w sferze publicznej - wdrażane są skierowania cyfrowe i multimedialne (cyfrowe i sms) na test, szczepienia (projekt, wdrożenie ma miejsce w trzeciej fali), powiadomienia o wyniku testu na COVID-19 drogą smsową z informacją o konieczności zalogowania się do wyniku *online*, teleporady medyczne, konieczność nauki obsługi Internetowego Konta Pacjenta, internetowa obsługa

---

[346] Tamże.

[347] *Cała Polska w czerwonej strefie, kolejne zasady bezpieczeństwa oraz Solidarnościowy Korpus Wsparcia Seniorów,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/cala-polska-w-czerwonej-strefie-kolejne-zasady-bezpieczenstwa-oraz-solidarnosciowy-korpus-wsparcia-seniorow, 21.06.2022 ; *Nowe kroki w walce z koronawirusem – ostatni etap przed narodową kwarantanną,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-kroki-w-walce-z-koronawirusem--ostatni-etap-przed-narodowa-kwarantanna, 22.06.2022.

[348] https://www.gov.pl/web/koronawirus/antykryzysowa-tarcza-branzowa--wsparcie-dla-firm-w-zwiazku-z-COVID-19, 1.07.2022.

[349] *Sprawdzone informacje na temat kwarantanny: strona gov.pl/koronawirus i infolinia Państwowej Inspekcji Sanitarnej,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/sprawdzone-informacje-na-temat-kwarantanny-strona-govplkoronawirus-i-infolinia-panstwowej-inspekcji-sanitarnej, 1.07.2022.

[350] A. Adamski, A. Gaweł, M. Popek, *Pandemia, przedsiębiorcy…,* dz. cyt., s. 48-76.

wniosków w ZUS, Urzędach Skarbowych i Powiatowych Urzędach Pracy obsługujących rejestrowane w ramach Tarcz wnioski[351]. W ramach wsparcia osób starszych w podnoszeniu kompetencji cyfrowych, uruchomiony zostaje program wolontariatu "Cyfrowy Wolontariusz", którego uczestnicy przechodzą szkolenie *online* dotyczące uczenia i wspierania rozwoju kompetencji cyfrowych osób starszych zagrożonych alienacją cyfrową[352]. W listopadzie po raz pierwszy pojawia się rekomendacja wyrażona wprost dotycząca zakazu organizacji targów i wydarzeń w formie on-line (dotychczasowe rekomendacje dotyczyły zawieszenia tej formy spotkań)[353].

h) 27. grudnia 2020 w Szpitalu MSWiA w Warszawie ma miejsce pierwsze w Polsce szczepienie przeciw COVID-19, którym objęci początkowo zostali przedstawiciele branży medycznej[354];
i) Trzecia fala pandemii COVID-19 (wiosna 2021) pomimo obietnic "powrotu do normalności" nie kończy rozprzestrzeniania się wirusa (w perspektywie przyjemniej dwóch kolejnych fal wirusa). To czas, w którym obywatele uczestniczą w szczepieniach i wprowadzony zostaje międzynarodowy "paszport COVIDowy" oparty na kodzie QR, motywujący obywateli do szczepienia się, łagodzący lub zwalniający np. z konieczności odbywania kwarantanny lub, w innych państwach, będący podstawą możliwości wejścia do restauracji czy środka transportu publicznego. Utrzymują się obostrzenia, które w zależności od lokalnej sytuacji epidemiologicznej ulegają zaostrzeniu lub łagodzeniu, zaś praca nieustannie odbywa się w trybie zdalnym, hybrydowym lub rotacyjnym.

Warto zastanowić się, czy doświadczenie społeczne przejścia przez pandemię COVID-19 umożliwia obiecywany przez rząd "powrót" do rzeczywistości prepandemicznej - czy nie jest to zjawisko, które w gwałtowny sposób wprowadziło mentalną i cyfrową rewolucję, pogłębiając jeszcze bardziej naszą immersję w media cyfrowe. Zmianie uległ

---

[351] https://www.gov.pl/web/koronawirus/powiadomienia-sms-o-wyniku-testu-na-COVID-19-zajrzyj-na-internetowe-konto-pacjenta, 1.07.2022 ; *IKP,* https://pacjent.gov.pl/internetowe-konto-pacjenta, 2.07.2022.

[352] *Cyfrowy Wolontariusz dołącza do pomocy seniorom- nowa forma wsparcia w ramach akcji #Wspierajseniora,* https://www.gov.pl/web/koronawirus/cyfrowy-wolontariusz-dolacza-do-pomocy-seniorom--nowa-forma-wsparcia-w-ramach-akcji-wspierajseniora, 2.07.2022.

[353] *Od 28 listopada wchodzimy w Etap odpowiedzialności*. https://www.gov.pl/web/koronawirus/od-28-listopada-wchodzimy-w-etap-odpowiedzialnosci, 3.07.2022.

[354] https://www.gov.pl/web/koronawirus/w-polsce-ruszyly-szczepienia-przeciw-COVID-19--to-historyczny-moment, 1.07.2022 ; *W Polsce ruszyły szczepienia przeciw COVID-19 – „to historyczny moment",* https://www.gov.pl/web/szczepimysie/w-polsce-ruszyly-szczepienia-przeciw-covid-19--to-historyczny-moment, 13.10.2022.

system funkcjonowania pracy (forma zdalna, hybrydowa, transgraniczność pracy), edukacji czy kultury (możliwość zwiedzania muzeów i obiektów kultury wirtualnie, uczestnictwo w sztukach teatralnych *online*, udział w uroczystościach religijnych poprzez streaming na YouTube, organizacja festiwali muzycznych i koncertów *online*). Szeroki zakres zmian wprowadzanych w niemal wszystkich dziedzinach życia człowieka (edukacja, praca, rozrywka, kultura), jakie miały miejsce w trakcie pierwszego roku pandemii COVID-19, w kolejnym roku (fala czwarta i piąta) stały się czymś "normalnym" - społeczeństwa zaadaptowali się do nich. Cele europejskie dotyczące mediatyzacji pracy, edukacji, transformacji cyfrowej, podnoszenia kompetencji cyfrowych na rynku pracy i edukacyjnym są realizowane nadal (są również w planach na kolejne lata) a pracownicy ulegali (ulegają) tym procesom[355].

2.3. Praca zmediatyzowana – pandemia COVID-19

Wraz z wprowadzeniem zmian i obostrzeń związanych z przeciwdziałaniem i prewencją zakażeń COVID-19 przedsiębiorstwa bezpośrednio lub pośrednio dotknięte konsekwencjami pojawienia się pandemii stanęły przed koniecznością wprowadzenia zmian na wielu płaszczyznach. Ze względu na zaklasyfikowanie branży do ryzykownej jeśli chodzi o rozprzestrzenianie wirusa (branża medyczna, *beauty*, lokale gastronomiczne), spadek popytu, niestabilność dostaw towaru i wydłużony okres oczekiwania na zamówione w innych krajach komponenty (zamknięte granice, kwarantanna lub izolacja dla wyjeżdżających lub powracających), konieczność odbywania kwarantanny wraz z chorymi domownikami, opieka nad dziećmi odbywającymi edukację zdalną lub w formie hybrydowej (oraz częste zmiany dotyczące tej kwestii) - przed pracownikami i przedsiębiorcami pojawiła się konieczność dostosowania trybu pracy, form komunikacji w celu dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości. Czechowska-Derkacz i Łosiewicz podkreślają, że poprzez wymuszoną społeczną izolację, społeczeństwo przeniosło się do sieci, a w związku z tym komunikacja zmediatyzowana „nabrała szczególnego charakteru". Autorki podkreślają rolę zawodowych komunikatorów – osób odpowiedzialnych za zarządzanie komunikacją w organizacji, których zadaniem w tym czasie było podążanie za odbiorcami komunikacji i odnalezienie adekwatnych (lub wymyślenie nowych) rozwiązań – kanałów komunikacji, dzięki którym komunika-

[355] *Plan działania w dziedzinie edukacji cyfrowej na lata 2021–2027*, https://education.ec.europa.eu/pl/focus-topics/digital-education/digital-education-action-plan, 10.08.2022.

cja mogłaby zachować istnienie[356]. Wraz z przeniesieniem komunikacji do sieci, takiemu transferowi uległa również znaczna część działalności firm, które zdecydowały się na podjęcie pracy w formie zdalnej. Omówione w niniejszym podrozdziale zagadnienia są przedmiotem bieżących rozważań i korekt w zakresie systemu prawa w Polsce. Jednym z rozwiązań, jakie wprowadziły polskie przedsiębiorstwa jest uelastycznienie form pracy poprzez wprowadzenie pracy zdalnej, hybrydowej czy trybu zmianowego (w celu zmniejszenia liczby znajdujących się w budynku pracowników w jednym momencie. Według danych Eurostatu, w 2020 roku 8,9% polskich pracowników (osoby w wieku 15-64) pracowało z domu (z prawie dwukrotnym wzrostem w porównaniu z poprzednim rokiem)[357]. Wynik ten wiąże się ze strukturą polskiej gospodarki (wiele przedsiębiorstw produkcyjnych, nie mogących przejść do trybu pracy zdalnej) i zależy od branży (jak podaje dyrekcja Polskiego Instytutu Ekonomicznego 80% pracowników branży IT stanowiącej 2,8% rynku pracy pracowało zdalnie)[358].

2.3.1. Zawiłości prawne zmediatyzowanych form pracy - telepraca i praca zdalna

Telepraca i praca zdalna, choć jako określenia stosowane są potocznie zamiennie, stanowią dwa odrębne tryby pracy. Telepraca jest uregulowanym prawnie (zawartym w kodeksie pracy) trybem, który do 2022 roku rozumiano jako "*praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)*" zaś "*telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych powyżej i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej*"[359]. Praca wykonywana w trybie telepracy jest wynikiem ustaleń (zawartej umowy lub porozumienia) pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, zaś zmiana trybu lub zakończenie czy przejście do trybu stacjonarnego wykonywania pracy ma charakter zmiany o charakterze formalnym (aneks, dodatkowa

[356] B. Czechowska-Derkacz, M. Łosiewicz, *Sposoby komunikacji uczelni w czasie pandemii COVID-19,* „Zeszyty Prasoznawcze" 2022, vol 65, nr 2 (250), s. 64.

[357] A. Anagnostopulu, *Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie*, https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnxq9, 10.08.2022 ; https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2, 10.08.2022.

[358] A. Anagnostopulu, *Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie*, https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnxq9, 10.08.2022.

[359] Dziennik Ustaw Dz.U.2022.1510 t.j., *Artykuł 67-5 kodeksu pracy (na dzień 14.05.2022)* https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-67-5, 15.05.2022.

umowa, podpisane porozumienie). Warunki wykonywania telepracy określone są w porozumieniu i umowie między pracodawcą i pracownikiem.

Pojawienie się pandemii COVID-19 i będący jej konsekwencją brak możliwości (lub ograniczona możliwość) realizacji pracy w bezpieczny sposób w trybie stacjonarnym sprawiło, iż przedsiębiorstwa wprowadziły nowy tryb pracy – pracę zdalną. Praca zdalna (*home office* lub częściej spotykane *remote work, working from home*) *i* jej warunki określone zostały w specjalnej Ustawie o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych z 2 marca 2020 roku (z późniejszymi zmianami)[360], która obowiązywała do maja 2022 roku[361]. Ustawa określa, iż w czasie trwania stanu epidemii lub stanu zagrożenia epidemicznego (oraz w okresie 3 miesięcy po odwołaniu stanu), pracodawca może zlecić pracownikowi wykonywanie pracy (będącej treścią umowy o pracę) przez pewien określony czas w miejscu innym niż podstawowe miejsce wykonywania pracy (poza miejscem stałego wykonywania), określaną mianem pracy zdalnej. Sposób i możliwości wykonywania pracy w tej formie uzależnione są (według ustawy) umiejętności i możliwości techniczne i lokalowe pracownika a także rodzaj wykonywanych obowiązków[362]. W ustawie podkreślony jest udział środków komunikowania na odległość w realizowaniu zadań w formie zdalnej oraz narzędzi i materiałów dodatkowych (nie zapewnionych przez pracodawcę) pod warunkiem zapewnienia w obrębie wykonywanych zadań bezpieczeństwa dla przetwarzanych danych i tajemnicy przedsiębiorstwa, danych osobowych i informacji, których ujawnienie mogłoby być stanowić potencjalne narażenie pracodawcy na szkodę.[363] w ramach wykonywania pracy w formie zdalnej pracownik obowiązkowo (na polecenie pracodawcy) prowadzi ewidencję wykonywanych zadań i czynności, opis i czas ich wykonania (raportowanie) w formie ustalonej z przełożonym w poleceniu pracy zdal-

[360] *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych,* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374, 15.05.2022.

[361] Dziennik Ustaw Dz.U.2022.1025 t.j. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001025, 31.12.2022.

[362] *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych,* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374, Rozdział 3. Artykuł 3, 15.05.2022.

[363] *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych,* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374, Rozdział 3, Artykuł 5, 15.05.2022.

nej[364]. Ponadto, pracodawca może w każdym momencie cofnąć polecenie pracy zdalnej[365]. Różnice pomiędzy telepracą i "pandemiczną" (marzec 2020 r. - maj 2022 r.) pracą zdalną określić można na kilku płaszczyznach[366]:

a) stopień uregulowania trybu pracy z perspektywy prawnej,
b) przyczyny decyzji o realizacji pracy w danym trybie,
c) sposób wprowadzania zmian i zakończenia wykonywania pracy.

Tabela 1. Pandemiczna praca zdalna a telepraca

Aspekty różnicujące	Telepraca	Praca zdalna
Regulacja prawna	Kodeks pracy	Ustawie o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych
Przyczyny decyzji o rozpoczęciu pracy w trybie	Umowa, regulamin (formalna zgoda obustronna)	Decyzja pracodawcy i warunki lokalowe oraz umiejętności pracownika
Sposób zakończenia i wprowadzania zmian	Zakończenie umowy (w okresie min. 3 miesięcy od rozpoczęcia telepracy), zmiany o charakterze formalnym	Pracodawca może natychmiast zakończyć tryb zdalny i wezwać pracownika do wykonywania pracy w trybie stacjonarnym
Okres obowiązywania	Określony w umowie	Związany z pandemią COVID-19

Źródło: opracowanie własne.

Omawiane w tym akapicie zagadnienia były przedmiotem prac Ministerstwa Rodziny i Polityki społecznej w trakcie powstawania niniejszego rozdziału[367]. W związku z pozytywnym odbiorem[368] możliwości wykonywania pracy w trybie zdalnym (alterna-

[364] Paragraf 6 i 7 ustawy *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach...*
[365] Paragraf 8 *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach...*
[366] Stan na maj 2022.
[367] 16.05.2022 roku Ministerstwo Zdrowia ogłasza zakończenie stanu epidemicznego w Polsce, w związku z czym przepisy dotyczące ustawy o COVID-19 (obecne rozumienie pracy zdalnej opierające się na ustawie specjalnej z marca 2020) obowiązywać mają przez okres kolejnych trzech miesięcy.
[368] *„W ten sposób odpowiadamy na nowe trendy na rynku pracy, a także oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawców – mówi minister rodziny i polityki społecznej Marlena Maląg"; Ustawa o*

tywy wobec telepracy) przez pracowników i pracodawców w okresie pandemii, 2022 rok poświęcony został planowaniu stworzenia prawnej definicji i uregulowania pracy zdalnej w kodeksie pracy (projekt Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej z czwartego kwartału 2021 z dalszymi pracami przez okres całego 2022 roku)[369]. Jako bezpośrednią przyczynę konieczności prawnego zdefiniowania pracy zdalnej Ministerstwo podało problematykę związaną z kontrolą pracowników (ich stanu trzeźwości czy obecności narkotyków w organizmie w czasie pracy w trakcie wykonywania pracy na odległość - zarówno jeśli chodzi o pracowników zatrudnionych na umowę o pracę jak i wykonujących pracę na umowach cywilnoprawnych czy jako firma)[370]. Jednak, w związku faktem, iż praca zdalna wprowadzona została przez przedsiębiorstwa w reakcji na zmieniające się w dynamiczny sposób obostrzenia, temat szerszych problemów z kontrolą omówiony jest w kolejnym podrozdziale. Kolejne powody, na które powołuje się ustawodawca to: obecność w Kodeksie pracy regulacji dla telepracy (jako mniej elastycznej formy zatrudnienia), popularność wśród przedsiębiorców elastycznej zdalnej formy pracy w efekcie reakcji na obostrzenia związane z pandemią i konieczność zdefiniowania trybu pracy na odległość w mniej regularnej częstotliwości niż jest to opisane w telepracy. Charakter wykonywania pracy zdalnej wprowadzony w trakcie pandemii opisywany jest jako "incydentalny". Skutkiem potrzeby ograniczania kontaktów bezpośrednich w pracy "*było wykształcenie się nieuregulowanej prawnie choć funkcjonującej z powodzeniem w praktyce tzw. pracy incydentalnej (home office), polegającej na świadczeniu przez pracownika pracy poza zakładem pracy w sposób okazjonalny*"[371]. Projekt ustawy dotyczący nowych regulacji pracy zdalnej miałyby zastąpić aktualne przepisy Kodeksu pracy i zapisy miałyby ulec połączeniu, gdyż konsultacje społeczne z praktykami skutkowały wnioskiem, iż przepisy dotyczące telepracy stanowią podstawę na bazie budowane mają być zagadnienia prawne dotyczące pracy zdalnej[372].

---

pracy zdalnej czeka na podpis Prezydenta, https://www.gov.pl/web/rodzina/ustawa-o-pracy-zdalnej-czeka-na-podpis-prezydenta, 20.01.2023.

[369] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw,* https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw3, 10.05.2022 ; *Praca zdalna – nowelizacja kodeksu pracy od 2023 roku – obowiązkowe dokumenty,* https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/inne/5638239,praca-zdalna-2023-obowiazkowe-dokumenty.html, 31.12.2022 ; Pomysły i prace obejmują redefinicję telepracy (lub jej usunięcie z kodeksu i zastąpienie pracą zdalną) oraz prawne zdefiniowanie pracy zdalnej.

[370] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy…*

[371] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy…*

[372] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy…*

Proponowany w wersji pierwotnej (październik 2021 r. – maj 2022 r.) projekt pracy zdalnej zakładał, iż praca zdalna to *"praca polegająca na wykonywaniu pracy całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość"*[373]. Decyzja o podjęciu pracy zdalnej uzgadniana jest przy zawieraniu umowy lub zatrudnianiu (proponowana jest również zmiana w zapisie o wykonywaniu pracy w określonym miejscu w zawieraniu umowy o pracę). W przypadku obowiązywania stanu nadzwyczajnego, epidemii, zagrożenia epidemicznego (lub warunków określonych w ustawie z marca 2020 roku), w których pracodawca nie ma możliwości zapewnienia bezpiecznych oraz higienicznych warunków pracy, ze względu na panującą sytuację pracodawca będzie mógł wysłać pracownika na *home office* po złożeniu przez pracownika deklaracji, iż posiada warunki lokalowe oraz techniczne umożliwiające wykonywanie takiej pracy. Propozycja projektu poszerza i reguluje również relacje pracodawca-pracownik: mają dopuszczać umożliwienie wykonywania pracy w trybie zdalnym na wniosek pracownika, wycofania się z wykonywania pracy zdalnej przez pracodawcę oraz pracownika, regulacji poddane mają być również zakres obowiązków pracodawcy względem pracownika wykonującego zdalną pracę (np. poprzez zapewnienie niezbędnych materiałów i narzędzi do pracy, urządzeń technicznych, pokrycie kosztów związanych z *home office* oraz postawiły obustronnego ustalania zasad korzystania z prywatnych narzędzi oraz materiałów, które pracownik wykorzystuje w czasie wykonywanej pracy. Unormowane zostaną również aspekty: kontroli pracownika w miejscu wykonywania pracy przez pracodawcę, dyskryminacja pracowników na *home office,* możliwość przebywania w biurze na zasadach obowiązujących dla wszystkich pracowników, wprowadzenie szczególnych norm i zasad BHP, określeniu "okazjonalnej pracy zdalnej" traktowanej w sposób szczególny i nie objęty częścią przepisów omówionych powyżej oraz umożliwienie pracownikowi składania wszystkich wniosków i dokumentów w formie elektronicznej lub papierowej[374]. Omówione aspekty stanowią zbiór najważniejszych propozycji stanowiących przedmiot dyskusji w rozumieniu "pracy zdalnej" w 2021 i 2022 roku, występującej zarówno w formie incydentalnej (praca hybrydowa) jak i na stałe, w której pracownicy wykonują pracę zarówno z biura jak i w trybie zdalnym. Jak już zostało wspomniane, moment, w którym tworzony jest niniejszy opis to przeddzień

[373] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy…*
[374] *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy…*

ogłoszenia rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (16 maja 2022 roku), co można przyjąć za propozycję oficjalnej daty końca pandemii COVID-19 w Polsce[375]. Poniższy akapit dodany został do rozdziału w styczniu 2023 r. w celu uzupełnienia danych o postępującym procesie legislacyjnym, tak by rozprawa odzwierciedlała jak najbardziej aktualny stan prawny (na początek 2023 r.).

16 maja 2022 roku Ministerstwo Zdrowia odwołało na obszarze RP stan zagrożenia epidemicznego związanego z zakażeniami wirusem SARS-COV-2[376]. W praktyce oznaczało to, iż obowiązujące w okresie pandemii przepisy specjalne obowiązywały przez okres kolejnych trzech miesięcy (do sierpnia 2022 r.), w związku z tym w następujących po maju 2022 roku miesiącach nastąpiła konieczność uregulowania prawnego pracy zdalnej (lub zmian w zakresie telepracy)[377]. Prace nad rządowym projektem ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw rejestrowane są od 7.06.2022 r. (data wpłynięcia projektu do Sejmu), czytania na posiedzeniu Sejmu miały miejsce w lipcu (pierwsze), listopadzie (drugie) i grudniu (trzecie) [378]. Po wprowadzonych poprawkach, 16.01.2023 r. ustawa przekazana została Prezydentowi do podpisu[379]. Ustawa (na dzień 29.01.2023 r.), uwzględniająca poprawki Senatu, określa zarówno pracę zdalną jak i hybrydową. Przyjęta została definicja zdalnej - „Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość (praca zdalna).”[380]. Praca zdalna i hybrydowa może być podejmowana z inicjatywy (na wniosek) pracownika oraz pracodawcy (bez wymogu formy pisemnej), może być również polecona pracownikowi w sytuacjach nieprzewidzianych (wypadki w miejscu pracy), na wniosek może również być zakończona (powrót do pra-

[375] *Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego,* https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12359506/katalog/12877630#12877630, 15.05.2022.

[376] *Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 12 maja 2022 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego*, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001028, 30.12.2022.

[377] Okres trzech miesięcy opisany został ustawie *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach…* ; Brak uregulowania stanu prawnego związanego z wykonywaniem pracy w formie hybryrowej lub zdalnej skutkowałby pojawieniem się luki prawnej w kodeksie pracy od sierpnia 2022 r.

[378] *Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw,* https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335, 20.01.2023.

[379] Są to najbardziej aktualne dane w momencie tworzenia niniejszego opisu, prace nad ostatecznym kształtem ustawy nadal trwają.

[380] Rozdział 2 *Ustawy z 1. grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*, https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335, 29.01.2023.

cy stacjonarnej). Zasady wykonywania pracy w trybie zdalnym określane są przez porozumienie pracodawcy i pracownika (organizacji związkowych) lub regulamin miejsca pracy. W ustawie uwzględnione zostały sytuacje, w których pracodawca będzie zobligowany do uwzględnienia wniosku pracownika o wykonywanie pracy zdalnej[381], możliwość wnioskowania o 24 dni pracy zdalnej w roku kalendarzowym (praca zdalna okazjonalna), warunki kontroli trzeźwości (możliwość przeprowadzenia kontroli trzeźwości przez policję na wniosek pracodawcy osoby wskazującej na nietrzeźwość oraz samodzielnej prewencyjnej kontroli trzeźwości – również odbywającej się we wsparciu policji)[382]. Zmiany zawarte w ustawie uelastyczniają pracę w przedsiębiorstwach, stanowiąc nowe, podobne lecz bardziej elastyczne podejście do znanej przed pandemią telepracy[383].

2.3.2. Szanse i zagrożenia pracy zdalnej i telepracy

Telepraca i praca zdalna oraz praca w trybie hybrydowym funkcjonowały na rynkach pracy (w Polsce i międzynarodowo) na długo przed pojawieniem się pandemii COVID-19, jednak dla wielu firm dopiero obostrzenia i brak możliwości spotykania się (zgromadzenia czy obawy klientów wybierających izolację i ograniczenie bezpośredniego kontaktu) sprawiły, iż technologie komunikowania zapośredniczonego stały się częścią nowej rzeczywistości. Elementem łączącym telepracę i pracę zdalnym jest komunikowanie zapośredniczone przy pomocy nowoczesnych technik porozumiewania się na odległość i praca odbywająca się poza miejscem pracy[384]. W zależności od poziomu kompetencji technologicznych i komunikacyjnych oraz świadomości komunikowania, firmy uczyły się dobierać narzędzia dopasowane do własnych potrzeb, wygody, ułatwiające komunikację (i tak utrudnioną, bo niemożliwą w formie bezpośredniej). Komunikowanie zapośredniczone w organizacjach, w których pracownicy są rozpro-

[381] Gdy wniosek został złożony przez pracownika, który jest rodzicem dziecka z niepełnosprawnością, pracownicę będącą w ciąży, pracownika będącego rodzicem dziecka do 4 r.ż., pracownika sprawującego opiekę nad członkiem rodziny. W takiej sytuacji odmowa możliwości wykonywania pracy zdalnej może być podyktowana wyłącznie organizacją pracy lub w odniesieniu do rodzaju wykonywanej pracy.

[382] *Ustawa o pracy zdalnej czeka na podpis Prezydenta*, https://www.gov.pl/web/rodzina/ustawa-o-pracy-zdalnej-czeka-na-podpis-prezydenta, 29.01.2023.

[383] Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, *Praca zdalna jako telepraca 2.0? Ogólna ocena uchwalonych rozwiązań regulacyjnych,* https://zpp.net.pl/praca-zdalna-jako-telepraca-2-0-ogolna-ocena-uchwalonych-rozwiazan-regulacyjnych/, 29.01.2023.

[384] B. Szluz, *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* „Modern Management Review" 2013, MMR, vol. XVIII, 20 (4/2013), s. 253-266.

szeni wiąże się z pewnymi wyzwaniami, z którymi zarządzający zdalnymi zespołami muszą się mierzyć. Poniższy przegląd stanowi zestawienie przykładowych wyzwań w komunikowaniu zapośredniczonym w organizacjach pracujących w trybie zdalnym i rozproszeniu na podstawie obserwacji i własnych doświadczeń zawodowych autorki:

1. Częstotliwość i forma komunikacji:

Komunikowanie w pracy zdalnej, hybrydowej czy telepracy wykracza poza zdolności interpersonalne i szeroko pojęte kompetencje społeczne, poszerzone jest o kompetencje technologiczne i cyfrowe. Świadomy dobór narzędzi, platform i komunikatorów do celu komunikatu, efektywnego i bezpiecznego przekazywania poleceń, odbywania spotkań, szkoleń, dzielenia się wiedzą i monitorowania postępów jest jednym z aspektów kompetencji komunikacyjnych niezbędnych w zarządzaniu zespołem rozproszonym. Forma trwała, pisemna, bogactwo komunikatorów i konwergencja istniejących narzędzi oferują szeroki wybór mediów dostępnych do komunikacji profesjonalnej. Potencjalnym problemem może być forma i częstotliwość komunikacji, która podczas fizycznej obecności w jednym pomieszczeniu przyjmuje formę naturalną i spontaniczną, co jest utrudnione przy komunikowaniu odbywającym się za pośrednictwem komunikatorów (które jednocześnie, z drugiej strony dają użytkownikom kontrolę nad odczytaniem i czasem wysłania odpowiedzi do nadawcy). Ponadto, w komunikowaniu za pośrednictwem mediów pojawiać się może dyskomfort dotyczący braku ustalenia zasad dotyczących formy i sposobu użytkowania narzędzi i sprzężenia zwrotnego podczas spotkań i komunikowania (np. dotyczących symetryczności w korzystaniu z kamery internetowej podczas odbywania spotkań czy szkoleń czy potwierdzanie choćby emotikonem "łapką w górę" otrzymania wiadomości);

2. Kontrola:

Z wyżej opisanymi aspektami wiąże się w naturalny sposób problem kontroli komunikacji i aspektów, które w komunikacji bezpośredniej są widoczne i słyszalne (bogactwo związane z mimiką, tonem i aspektami niewerbalnymi). Aspekt kontroli jest jednym z ważniejszych filarów zmian w ustawie dotyczącej pracy zdalnej ze względu na ograniczony i nieuregulowany dotychczas zakres ingerencji pracodawcy w sposób wykonywania pracy, nieuregulowane warunki wykonywania pracy w trybie *home office.* Brak kontroli w komunikacji, z nieustalonymi zasadami dotyczącymi sprzężenia zwrotnego

stanowią barierę w przepływie informacji (góra-dół oraz dół-góra) jak i mogą stanowić element różnych interpretacji i konfliktów[385];

3. Budowanie przynależności i zaufanie:

Informowanie odpowiednim kanałem i w odpowiedniej formie jest jednym aspektem komunikowania, z drugiej strony wyzwaniem dla pracodawców może być umiejętne kondensowanie wiedzy w taki sposób, by pracownik był poinformowany bez przestymulowania informacjami i wiadomościami docierającymi z różnych źródeł o różnej częstotliwości. Formalny charakter komunikowania organizacyjnego (wspomniany w podrozdziale 1.2.1.) na odległość powinien uwzględniać również planowanie komunikowania w formie spotkań *online*, udzielania informacji zwrotnej obustronnie. Regularność spotkań indywidualnych i dbanie o bycie na bieżąco z planami firmy sprawia, iż pracownicy czują się jej częścią, co z kolei (por. podrozdział 1.3.1.) wpływa na większą lojalność i buduje atmosferę w zespole. Aspekt ten stanowi wyzwanie w budowaniu poczucia przynależności i lojalności w zespołach, gdyż praca zdalna sprzyja alienacji i izolowaniu się w badaniach amerykańskich 60% pracowników pracujących zdalnie, choć wskazując wyższy komfort, spokój i balans pomiędzy relacją praca-życie prywatne, czuje niską więź z kolegami i koleżankami z pracy[386];

4. Efektywność i zaangażowanie:

Zaufanie i efektywność pracowników stanowiły (i nadal stanowią) wyzwanie z perspektywy zarządzania zespołem zdalnym, ponadto była to jedna z największych obaw dotyczących budowania zespołów zdalnych i kontynuacji pracy przedsiębiorstw w formie zdalnej. Produktywność i efektywność wykonywanych obowiązków dostarcza informacji sprzecznych, pojawia się coraz więcej badań potwierdzających, iż obawy przedsiębiorców się nie sprawdzają ze względu na pojawiające się wyniki najnowszych badań określające, iż praca zdalna nie wpływa negatywnie na produktywność

[385] Ustawa opisywana w podrozdziale 2.3.1. odnosi się to tej problematyki, dając możliwość kontroli warunków pracy przez pracodawcę (np. stanu trzeźwości) lub odmowy wniosku o wykonywanie pracy zdalnej (aspekty określane przez Ministerstwo jako *incydentalna/okazjonalna praca zdalna*). Ponadto, aspekty wykonywania pracy określane są (prócz ustawy) również przez wewnętrzne regulaminy przedsiębiorstw.

[386] J. Liu, *61% of people working from home are doing so because they want to, even though their office is open,* https://www.cnbc.com/2022/02/18/people-are-working-from-home-out-of-preference-not-just-necessity.html, 10.03.2022.

i efektywność pracy[387]. Więcej wyników omówionych jest w podrozdziale poświęconym rekomendacjom (2.3.3.);

5. Bezpieczeństwo danych i aspekty techniczne:

Kolejnym istotnym aspektem w organizowaniu komunikacji wewnętrznej jest dbałość o bezpieczeństwo przetwarzanych danych i wykorzystanie sprzętu firmowego do celów prywatnych. Szeroko dostępne środki techniczne i oprogramowanie ułatwiające kontrolę i zabezpieczenie połączenia z zasobami informacyjnymi firmy ułatwiają ochronę danych przed wyciekiem informacji i atakami hakerskimi. Wśród problemów, z jakimi borykają się zespoły zdalne znajduje się również niestabilność łącza internetowego, co wpływa na jakość prowadzonych spotkań i symetryczność w bogatych komunikatorach (użycie kamery, jakość transmisji dźwięku czy rozłączające się spotkanie). Przykładowo, według badań Uniwersytetu Stanforda w 2020 roku 65% obywateli amerykańskich posiadało w domu możliwość korzystania z łącza mogącego obsłużyć płynnie i bez zakłóceń spotkania i konferencje wideo[388]. Czynniki te sprawiają, iż realizowanie spotkania czy szkolenia jest niemożliwe lub odbywa się w niekomfortowych warunkach (np. w formie hybrydowej);

6. Higiena pracy i godziny:

Elastyczność warunków pracy jest jedną z największych mocnych stron pracy zdalnej. z drugiej strony elastyczne godziny pracy wiązać się mogą z nieuregulowanymi (i będącymi przedmiotem sporów na linii przedsiębiorcy-pracownicy) nadgodzinami i godzinami pracy, zaburzeniem granicy pomiędzy "byciem w pracy" i czasem prywatnym, co wbrew deklarowanemu zadowoleniu z elastycznych warunków pracy stanowi czynnik ryzyka wypalenia zawodowego, stresu oraz konfliktów. Nieuregulowane lub niekontrolowane godziny pracy (lub brak komunikowania - raportowania czasu pracy) stanowić mogą źródło spadku zaangażowania i zadowolenia z wykonywanej w warunkach zdalnych pracy.

[387] D. Martin, *Remote Work Doesn't Negatively Affect Productivity, Study Suggests,* https://today.tamu.edu/2022/05/06/remote-work-doesnt-negatively-affect-productivity-study-suggests/, 10.05.2022.

[388] *How working from home works out,* https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out, 10.06.2022.

2.3.3. Rekomendacje dla przedsiębiorców

Omówione w podrozdziale 2.3.2. aspekty dotyczą zarówno mocnych jak i słabych stron pracy zdalnej (*remote work*). Pomimo początkowych obaw (2020 rok), zdalna praca jest przedmiotem obserwacji i dyskusji nie tylko na rynku polskim, ale również zagranicznym, gdzie, zgodnie z założeniami Rady Europejskiej (podrozdział 2.2.1.1.) praca zdalna i cyfryzacja pracy mają zapewnić stabilność i odporność społeczeństw nie tylko w przypadku pandemii, ale i potencjalnych wydarzeń kryzysowych na świecie[389]. Przykładem takiej sytuacji są wyniki badań nad produktywnością pracowników wykonujących pracę zdalną w trakcie pojawienia się huraganu Hank w USA (Texas A&M University School of Public Health, 2022)[390].

Ponadto, badania prowadzone przez uczelnie i jednostki komercyjne przedstawiają różne dane świadczące o korzyściach pracy zdalnej. Przykładowe wyniki to 70% spośród pracujących zdalnie w czasie pandemii Amerykanów ocenia spotkania *online* jako zdecydowanie mniej stresujące, zaś 64% preferuje spotkania hybrydowe[391]. Badania stanfordzkie (2014) wskazują również wzrost satysfakcji z pracy, produktywności (o 13%), spadek w częstotliwości dodatkowych przerw i dodatkowych zwolnień lekarskich wśród pracowników, których praca analizowana była przez 9 miesięcy[392]. Badania sugerują, iż w pracy zdalnej pracownicy nie tyle zachowują obecny poziom produktywności, ale wykazują również jej wzrost[393]. Wśród wyników badań prepandemicznych w dziewięciu krajach europejskich (ponad 11 tysięcy pracowników) pojawiały się również wyniki, zgodnie z którymi pracownicy pracujący pełnoetatowo (telepraca) z domu wykazywali zdecydowanie niższą efektywność indywidualną i zespołową (nawet jeśli tylko jeden pracownik pracuje zdalnie)[394]. Badania amerykańskie, obejmujące

---

[389] Por. podrozdział 2.2.1.1.

[390] D. Martin, *Remote Work Doesn't Negatively Affect Productivity, Study Suggests,* https://today.tamu.edu/2022/05/06/remote-work-doesnt-negatively-affect-productivity-study-suggests/, 10.05.2022.

[391] *Surprising working from home productivity statisticcs (2022),* https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/, 20.06.2022.

[392] https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf, 10.06.2022 ; N. Bloom, To Raise *Productivity, Let More Employees Work from Home,* https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home, 10.06.2022.

[393] A.D. Wright, *Study: Teleworkers More Productive—Even When Sick*, https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/teleworkers-more-productive-even-when-sick.aspx, 18.07.2022.

[394] T. van der Lippe, *Co-workers working from home and individual and team performance,* „New Technology, Work and Employment" 2019, Volume 35, Issue 1 s. 60-79.

grupę ponad 800 tysięcy pracowników, wskazują, iż kultura organizacyjna i sposób komunikowania firmy wpływa pozytywnie na budowanie wysokiej produktywności i efektywności w pracy zdalnej. Wśród odpowiedzi dotyczących pozytywnych aspektów pracy pojawiają się kwestie takie jak benefity (catering obiadowy do domu na koszt pracodawcy), dbanie (poczucie, że się jest zadbanym, że ktoś o pracownika dba) i pozytywna atmosfera oraz przywództwo (*leadership*). Wyniki wskazują, iż najważniejszymi aspektami, budującymi długoterminowe zaangażowanie pracowników jest koleżeństwo i pozytywna kultura pracy (optymizm, motywowanie, coaching liderów)[395]. *"Koleżeństwo jest niczym sekretna broń. Gdy pracownicy czują połączenie misji, pracy i wspólnych wartości, produktywność eksploduje"* (*Great Place to Work*)[396].

W celu budowania najważniejszych aspektów zaangażowania, produktywności i komunikacji wewnętrznej, warto skoncentrować się na najbardziej zagrożonych aspektach kultury organizacyjnej związanych z pracą w trybie rozproszonym (zdalnym). W celu przeciwdziałania alienacji warto zadbać o regularność spotkań *online* o charakterze symetrycznym i bogatym (charakter komunikacji zbliżony jak najbardziej do komunikacji bezpośredniej). Ponadto, praca zdalna powinna opierać się na bezpiecznym i umożliwiającym kontrolę i raportowanie oprogramowaniu do komunikowania ułatwiającym (nie utrudniającym) przekazywanie informacji, budowanie wspólnoty i kształtowanie kultury organizacyjnej. W związku z tym, iż praca zdalna stanowi z drugiej strony możliwość do faktycznego skupienia się na wykonywanych zadaniach (bez rozpraszania się rozmowami nieformalnymi), w zarządzaniu komunikacją organizacyjną i zespołową warto zadbać o kształtowanie przestrzeni (fizycznej i wirtualnej) dla integracji i tworzenia okoliczności do nawiązywania relacji pozaprofesjonalnych pomiędzy pracownikami w zespołach. W znalezieniu złotego środka pomiędzy pracą w skupieniu w zaciszu domowym (oszczędności czasu na dojazdy, komfortowi wykonywanej pracy w znanym, bezpiecznym i domowym środowisku) a kontaktem i budowaniem relacji, zaangażowania i komunikacji nieformalnej może pomóc hybrydowa forma pracy, w której pracownicy rotują, pracują zdalnie i posiadają do dyspozycji biuro lub w formie, w której pracownicy mają elastyczność w wyborze miejsca pra-

[395] Ch. Kazi, *Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2-Year Analysis*, https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study, 15.06.2022.
[396] Tamże.

cy, co również rekomendują publikowane raporty i wyniki badań jako przyszłość pracy post-COVIDowej[397].

Podsumowanie

Media obecne są w (niemalże) wszystkich dziedzinach życia człowieka. Proces mediatyzacji życia pracy obejmuje, między innymi sposób organizacji procesu komunikowania w firmie. Zjawisko to mocno uwypukliło się w pandemii COVID-19. Rozważania zawarte w drugiej części rozprawy służyły zdefiniowaniu zjawiska mediatyzacji (i ujęciu różnych perspektyw teoretycznych), odniesieniu jej do kalendarium obostrzeń i rekomendacji, które wprowadzane były w Polsce i Unii Europejskiej w pierwszym roku pandemii oraz zarysowaniu konsekwencji obostrzeń dla zakładów pracy związanych z koniecznością wprowadzenia zmediatyzowanych form pracy i komunikacji w celu zachowania ciągłości działalności przedsiębiorstwa. W okresie wprowadzanych obostrzeń zakłady pracy decydowały się stopniowo na zmianę w zakresie organizacji trybu pracy, komunikowania, organizowania spotkań i edukacji dla pracowników. W okresie tym pojawił się nowy tryb pracy – tryb zdalny, który na stałe osadził się w świadomości polskich firm jako alternatywa wobec znanej dotychczas telepracy, co znalazło swoje odzwierciedlenie w ustawodawstwie okresu pandemii. Rozważania zawarte w tej części stanowiły wprowadzenie dla tematyki związanej z mediatyzacją szkoleń, poruszonej w dalszej części.

[397] *How working from home works out,* https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out, 10.06.2022 ; B. Wigert, *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data,* https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx, 1.07.2022 ; Ch. Ro, *Why the future of work might be 'hybrid',* https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid, 1.07.2022 ; F. Miele, L. Tirabeni, *Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work,* "Sociology Compass" 2020, vol 14, nr 6, e12795 ; M. Slavković, S. Sretenović, M. Bugarčić, *Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support*, "Sustainability" 2022, 14(1), 70 ; J. Whyte, A. Comi, L. Mosca, *Making futures that matter: Future making, online working and organizing remotely*, "Organization Theory" 2022, vol 3 (1) ; J. Armache, S. Ladki, G. Daher Armache, *The rise of remote work and its implications on US organizations and boards of directors,* "Corporate Ownership and Control" 2022, vol 20 (1) s. 176-184 ; P.M.L. Ng, K.K. Lit, Ch.T.Y. Cheoung, *Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context*, "Technology in Society" 2022, vol 70, 102022 ; B. Barabaschi, L. Barbieri i in., *Remote working in Italian SMEs during COVID-19. Learning challenges of a new work organization*, "Journal of Workplace Learning" 2022, vol 34, nr 6, s. 497-512 ; P. Leonardi, *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, "Journal of Management Studies" 2021, vol 58(1), s. 249-253.

Rozdział 3

Mediatyzacja szkoleń

3.1. Mediatyzacja szkoleń stacjonarnych

Szkolenia stacjonarne odbywają się w oparciu o dynamikę rozwoju grupy i procesów grupowych przyjmując formę praktycznego warsztatu lub szkolenia. Są elementem edukacji określanej w języku angielskim jako *lifelong learning* (pol. kształcenie ustawiczne)[398], edukacji związanej z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji w ciągu całego życia w ramach edukacji formalnej i nieformalnej. Ta forma edukacji, odbywająca się przez całe życie, stanowi ważny element adaptacji do zmieniających się wymogów rynku pracy i społeczeństwa, stanowiąc wspólny element edukacji, biznesu i ekonomii[399]. Stopniowe zanurzanie się komunikacji organizacyjnej w rzeczywistość medialną (mediatyzacja) wpływa również na szkolenia i edukację pracowniczą, jako element rozwoju organizacji, kultury organizacyjnej czy działu zarządzania zasobami ludzkimi. Winkler wskazuje, iż wśród technik komunikowania organizacyjnego (rozumianych jako świadomych i celowych metod przekazu stworzonych przy pomocy pewnych zasad oraz reguł) znajduje się również szkolenie jako *"technika podnoszenia kwalifikacji nastawiona na doskonalenie umiejętności uczestniczących w niej osób"*[400]. Ro-

[398] J. Grotowska-Leder, *Rzecz o kształceniu dorosłych. Lifelong learning w Polsce w perspektywie Unii Europejskiej,* „Acta Universitatis Lodziensis – Folia Sociologica" 2014, nr 50, s. 119. *„Lifelong learning jest odpowiednikiem kształcenia ustawicznego, dobrze znanej koncepcji życia i potrzeby ludzkiej*." ; z kolei *Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji* tłumaczy *llifelong learning* jako *uczenie przez całe życie,* S. Sławiński i in. (red.), *Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji,* Concept Studio 2011, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/11939/Slownik_kluczowych_pojec_KSK.pdf?isAllowed=y&sequence=1, 14.11.2022.

[399] S. Przybyło, *Crowd-learning as a method of improving vocational skills in the Information Society by the example of Poland – rozprawa doktorska,* Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2020.

[400] R. Winkler, *Techniki komunikacji…,* dz. cyt., s. 111. Winkler podkreśla, iż innymi formami komunikacyjnymi w organizacji są: adnotacja służbowa, ankieta, biuletyn, broszura, folder, plakat, filmy, newsletter (gazetka), instrukcje, intranet, list (e-mail lub tradycyjna korespondencja), Management By Walking Around (MBWA), meldunek (protokół, raport, sprawozdanie), memorandum, negocjacje, notatka służbowa, obrady (odprawy, posiedzenia, zebrania, konferencje, narady, telekonferencje, wideokonfe-

gala umiejscawia kursy i podręczniki instruktażowe (edukację pracowników) jako formy (narzędzia) komunikacji formalnej pionowej w dół oraz poziomej[401]. Badając narzędzia służące transferowi wiedzy i zarządzaniu wiedzą w organizacji, Hislop nazywa następujące narzędzia i sposoby komunikacji z uwzględnieniem ich bogactwa i możliwości realizacji celu przekazywania wiedzy i edukowania pracowników:

a) komunikacja bezpośrednia twarzą w twarz - najbogatsza w informacje - wskazówki głosowe, wyraz twarzy, gesty. Ponadto, umożliwia komunikację bezpośrednią i synchroniczną, możliwe jest również szybkie i bogate sprzężenie zwrotne. Autor podkreśla, iż jest to najbardziej adekwatna metoda przekazywania wiedzy ukrytej i nieformalnej w organizacji, umożliwiająca spontaniczne i nieformalne interakcje pomiędzy osobami blisko umiejscowionymi geograficznie. Osoby komunikujące się twarzą w twarz znajdują się w warunkach umożliwiających rozwój zaufania. Metoda ta jest kosztowna w sytuacji geograficznego rozproszenia członków organizacji, ze względu na koszty organizacji spotkania osób znacznie od siebie oddalonych[402];
b) wideokonferencje - to bogata metoda komunikacji (posiada bogaty zakres informacji, wskazówki niewerbalne, oferuje synchroniczność i interaktywność w komunikowaniu) o bogatym sprzężeniu zwrotnym i przy odpowiednich warunkach technicznych może stanowić alternatywę cyfrową dla spotkań *online*, jednak jej wprowadzenie w organizacji jest kosztowne i hamuje spontaniczność w interakcjach w interakcjach formalnych.[403] Rozwiązania zaadaptowane

---

rencje), pismo okazjonalne, działania motywujące lub ganiące (pochwały, upomnienia, nagany), podanie, przewodnik (podręcznik zawierający np. informacje o kulturze organizacyjnej), radio zakładowe, regulamin, rozmowa (tematy służbowe, towarzyskie, telefoniczna, forum, chat), skrzynki do komunikacji (pionowej w górę – umożliwiające złożenie np. anonimowej skargi), skarga, strona WWW, tablica ogłoszeń, wypowiedź, wystąpienie (prelekcja), wywiad. Sugerując się tym podziałem, w rozprawie poświęconej szkoleniom pracowników, umiejscawia się tę tematykę pośród elementów komunikacji organizacyjnej. Trzeba jednak zauważyć, iż cytowany artykuł pochodzi z 2015 r. – od tego czasu pojawiły się nowe narzędzia, np. komunikatory służące komunikacji w czasie rzeczywistym (np. *Slack* czy Lync), platformy do komunikacji (np. fora w intranecie, *Teams*, czy *Zoom*, szerzej omówione w rozdziale 5 i 6 rozprawy.

[401] A. Rogala, *Determinanty skuteczności…,* dz. cyt., s. 100 ; A. Rogala, *Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie handlowym,* „Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu" 2011, Zeszyty Naukowe (177), s. 229. Autorka wskazuje w obu publikacjach, iż szkolenia i kursy zawodowe, w których pracownicy biorą udział są elementami formalnej komunikacji wewnętrznej.

[402] D. Hislop, *Knowledge Management…*, dz. cyt. s. 51-54.

[403] Informacje te dotyczą wideokonferencji przed pandemią COVID-19, która wpłynęła na łączenie funkcji cyfrowych mediów komunikowania przy minimalizacji spotkań na żywo. W tej sytuacji konferencje wideo zastąpiły zarówno spotkania formalne jak i nieformalne.

w organizacjach są natomiast wygodne pod względem możliwości uczestnictwa w spotkaniu niezależnie od lokalizacji[404];

c) komunikacja telefoniczna jako komunikacja zapośredniczona, synchroniczna, stanowi bogate, interaktywne, umożliwiające otrzymanie natychmiastowego sprzężenia zwrotnego źródło informacji głosowych (ton głosu), jest jednak ograniczona ze względu na informacje wizualne (mowa ciała, mimika). Ten rodzaj komunikowania umożliwia komunikowanie spontaniczne oraz nieformalne i umożliwia rozwój zaufania w sytuacji, w której komunikowanie twarzą w twarz jest niemożliwe lub utrudnione[405];

d) forma pisemna komunikacji (e-mail) jest formą asynchroniczną, umożliwiającą przesłanie wielu złożonych i zakodowanych komunikatów. Informacje przesyłane tą drogą charakteryzują się niskim kosztem, zapisane są na stałe, i posiadają ograniczoną możliwość budowania zaufania, zaś sprzężenie zwrotne dociera do nadawcy ze zróżnicowaną prędkością. Informacje zawarte w komunikacji pisemnej umożliwiają komunikowanie formalne i nieformalne, jednak jest to metoda uboga we wskazówki niewerbalne i sygnały społeczne[406].

Szkolenia stacjonarne charakteryzują się wysokim poziomem interaktywności, elastyczności i odniesieniem do dynamiki relacji interpersonalnych i zawodowych w zespole. W związku z wysoko angażującą trenera formą edukacji, mediatyzacja szkolenia rozumiana jako przeniesienie szkolenia do świata cyfrowego, w którym edukacja odbywa się przy pomocy komunikatora wideo, wzbudzała obawy dotyczące jakości kształcenia i możliwości adaptacji treści i form szkoleniowych i dotychczas stosowanej metodyki uczenia do okoliczności, w których uczestnicy są rozproszeni w przestrzeni i nie mają z sobą bezpośredniego kontaktu. Obawy te związane były również ze zróżnicowanym poziomem kompetencji cyfrowych trenerów biznesu oraz ich odbiorców a także z potocznie funkcjonującym przekonaniem, iż pewne szkolenia lub formy pracy (uzależnione od branży) nie zaadaptują się do cyfrowej formy. Brak informacji o mowie ciała i ekspresji mimicznej ogranicza odbiór wiadomości do informacji dźwiękowych lub tekstowych, zaś odbiór informacji opiera się na odkodowywaniu bardziej złożonych informacji od tych przekazywanych drogą bezpośrednią lub spotkaniem wideo, co może

[404] D. Hislop, *Knowledge Management*..., dz. cyt., s. 51-54.
[405] Tamże.
[406] Tamże.

sprawić, iż część przekazu (informacji) nie dociera do odbiorcy lub ulega przekształceniu. W komunikacji grupowej (np. podczas spotkania lub szkolenia) ogranicza to zakres kontroli nad warunkami spotkania, zubaża sprzężenie zwrotne docierające do nadawcy oraz możliwość identyfikowania sygnałów niewerbalnych świadczących o zrozumieniu lub niezgodzie z przekazywanym komunikatem[407].

Hudcová wskazuje, iż efektywny transfer wiedzy opiera się na zaufaniu, dzięki któremu uczestnicy komunikacji wykazują większą chęć dzielenia się, to zaś jest możliwe dzięki interakcji i bezpośredniemu sprzężeniu zwrotnemu (ulegającym zaburzeniu w pracy zdalnej - por. podrozdział 2.3.3. Rekomendacje dla przedsiębiorców)[408]. W związku z tym, najbardziej efektywnymi metodami szkolenia i transferu wiedzy będą kanały najbogatsze umożliwiające przekazywanie największej ilości informacji, wysyłanie natychmiastowego sprzężenia zwrotnego oraz umożliwiające interakcję w komunikacji. Literatura przedmiotu przed COVID-19 podaje, iż komunikacja bezpośrednia traktowana jako transfer wiedzy w organizacji jest najbogatszym i najlepszym narzędziem służącym przekazywaniu informacji[409].

Badacze, oceniając i analizując edukację zdalną, przedstawiają różne - mieszane opinie. Pierwotna ocena, pełna obaw (obawy dotyczyły poziomu efektywności spotkań, satysfakcji odbiorców) ulega stopniowej zmianie. Po 2020 roku pojawiły się liczne artykuły w prasie i Internecie entuzjastycznie odnoszące się do edukacji w formie *online* podkreślając ich efektywność (na poziomie profesjonalnym)[410]. z drugiej strony edukacja formalna - szkolna w Polsce oceniana jest z kolei przez rodziców negatywnie, niżej niż edukacja bezpośrednia (73% Polaków w wieku 16-24 uczestniczyło w edukacji zdalnej w 2020 roku)[411]. Badacze nie zawsze są jednak zgodni i istnieją głosy sugerujące, iż w erze "post-COVIDowej" powinniśmy powrócić do edukacji stacjonarnej,

---

[407] *The Top 5 Best Internal Communication Tools for Today's Businesses,* https://staffbase.com/blog/top-internal-communication-tools-that-make-you-more-effective/, 10.10.2022.

[408] Š. Hudcová, *Tools of Internal Communication…,* dz.cyt. , s. 51-54.

[409] A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej…,* dz. cyt., s. 51-54.

[410] S. Singh, D.H. Rylander, T.C. Mims, *Efficiency of Online vs. Offline Learning: A Comparison of Inputs and Outcomes*, „International Journal of Business, Humanities and Technology" 2012, vol. 2 nr 1, s. 93-96 ; W.L. Koay, K.B. Teoh, L.Ch. Hong, *A Comparative Study on Effectiveness of Online and Offline Learning in Higher Education,* „International Journal of Tourism & Hospitality in Asia Pasific (IJTHAP)" 2021, vol. 4 nr 3, s. 102-114 ; M.V. Vaanmalar, *A comparative study between offline and online classes for students,* „International Journal of Multudisciplinary Educational Research" 2021, vol. 10 nr 2(1), s. 61-63.

[411] *Share of people taking part in any form of online learning activities in Poland from 2015 to 2020, by age group,* https://www.statista.com/statistics/1245365/poland-taking-part-*online-learning*-activities/, 2.06.2022 ; *Assessment of remote learning as compared to stationary education in Poland in 2021,* https://www.statista.com/statistics/1223860/poland-assessment-of-*e-learning*-as-compared-to-stationary-education/, 03.06.2022.

zaś edukacja *online* powinna zostać dedykowana specyficznym kursom specjalistycznym i jako dodatek podnoszący atrakcyjność szkoleń tradycyjnych[412]. Autorzy sugerują jednak, iż warto rozwijać metody szkolenia i edukacji, nie zaś bezpośrednio adaptować istniejące rozwiązania stacjonarne do spotkań *online*[413].

3.1.1. Ewolucja w szkoleniach - media w szkoleniach

Pomimo opracowania systemu edukacji elektronicznej PLATO w latach 60-tych XX w. (por. podrozdział 4.1.2.3. rozprawy), w drugiej dekadzie XXI wieku szkolenia odbywały się w formie tradycyjnej i stacjonarnej, równocześnie rozwijając metodologię szkoleń, łącząc ją z rozwojem dziedzin *training and development, HR, human relations* i podejścia związanego z kapitałem ludzkim (*human capital*). Badania dotyczące szkoleń obejmowały głównie edukację w formie bezpośredniej, twarzą w twarz z wykorzystaniem tradycyjnych i analogowych środków przekazu.

Lata 80-te były dekadą, w której rozpoczęto stosowanie instruktaży wideo i symulacji w celu wsparcia procesu edukacji obok treningów w modelu ISD oraz treningów praktycznych na stanowisku pracy, zaś wraz z popularyzacją dostępu do komputerów osobistych, dekadę później, rozpoczęto wdrażać pojedyncze elementy szkoleń z wykorzystaniem komputera. Pojawienie się technologii w szkoleniach można porównać do rewolucji (lub ewolucji) mentalnej, którą wykonały przedsiębiorstwa sto lat wcześniej, redefiniując rolę pracowników i ich efektywności, doprowadzając (dzięki związkom zawodowym i w efekcie niezadowolenia i strajków pracowniczych) do pojawienia się edukacji w miejscu pracy. Technologia komputerowa otworzyła drogę do szybszej edukacji z dostępem do wiedzy ze swojego stanowiska komputerowego w pracy lub domu, dostępu do licznych źródeł, wcześniej niedostępnych ze względów logistycznych czy finansowych oraz atrakcyjnej wizualnie, multisensorycznej wiedzy.

W efekcie popularyzacji technologii, w celu nieustannych poszukiwań możliwości maksymalizacji efektów i automatyzacji procesów, opracowano systemy wspierające edukację, efektywność i realizację celów pracowniczych (*Electronic performance support systems - EPSS*) - *"oparty na komputerze system ulepszający produktywność pracownika poprzez dostarczanie w trakcie pracy dostępu do zintegrowanej informacji,*

[412] D. Biswas, Ch. Dey, *Offline vs. Online Education: Opportunities and Challenges in Indian context,* https://www.researchgate.net/publication/350845225_*Offline*_vs_*Online*_Education_Opportunities_and_Challenges_in_Indian_context, 4.06.2022.

[413] W.L. Koay, K.B. Teoh, L.Ch. Hong, *A Comparative Study on Effectiveness…,* dz. cyt. s. 102-114.

porad i nauki". Systemy EPSS koncentrowały się na wsparciu bieżącym pracowników przy minimalizacji konieczności wsparcia zewnętrznego - spoza przedsiębiorstwa[414]. System ASP (*automated performance support*), opracowany również w latach 90-tych[415] służył zautomatyzowanym pomiarom efektywności szkoleń, wydajności pracowników w miejscu pracy. System uwzględniał aspekty doświadczeń związanych z nauką oprogramowania również przez osoby nie posiadające wysokich kompetencji technologicznych. Pojawienie się Internetu stanowiło kolejny krok milowy w edukacji skomputeryzowanej, podłoże do współczesnego *e-learning*u oraz edukacji mieszanej (*blended learning*), choć jej popularność na skalę masową pojawiła się znacznie później. Internet otworzył drzwi edukacji symultanicznej, nieograniczonej czasem i miejscem dla wszystkich mieszkańców globalnej wioski.

Pojawienie się technologii elektronicznej McLuhan określa jako czynnik zmieniający charakter relacji i stosunków społecznych, wpływając na wszystkie sfery życia człowieka, stanowiąc element redefinicji i przemyślenia wszystkich dotychczasowych idei, działania oraz instytucji oraz relacji społecznych[416]. Autor podkreśla, że media stanowią środowisko, w którym kształtuje się człowiek, stosując porównania do środowiska naturalnego (*habitat*). Media wpływają również na nas – odbiorców, przekształcając nas, zaś możliwość zrozumienia przemian kulturowych i społecznych ułatwione jest, gdy bierzemy pod uwagę oddziaływanie mediów jako środowiska dla człowieka[417]. Rozumiejąc wpływ medialnego środowiska, oddziałującego na stacjonarne szkolenia, ulegały one stopniowej mediatyzacji, poddając się szerzej oddziałującej zmianie kultury i społeczeństwa, będących coraz głębiej zanurzonych w medialną rzeczywistość. McLuhan określa media jako przedłużenie ludzkich zmysłów i jednoczesny czynnik kształtujący i rozwijający je.[418]. Powolne dojrzewanie branży szkoleniowej wobec prowadzenia szkoleń w Internecie za pośrednictwem komunikatorów przy jednoczesnym szero-

---

[414] M. Singhal, T.S. Prasanna, *Electronic performance support systems (EPSS): an effective system for improving the performance of libraries*, National Centre for Science Information Indian Institute of Science, Bangalore 2002, https://www.researchgate.net/publication/28802851_Electronic_performance_support_systems_EPSS_an_effective_system_for_improving_the_performance_of_libraries, 15.07.2021 ; Autorzy podają definicję EPSS: *An integrated electronic environment that is available to and easily accessible by each employee and is structured to provide immediate, individualized on-line access to the full range of information, software, guidance, advice and assistance, data, images, tools, and assessment and monitoring systems to permit job performance with minimal support and intervention by others.*

[415] Tamże.

[416] T. Goban-Klas, *Pochwała medioznawstwa…,* dz. cyt., s. 9-23.

[417] M. McLuhan, Q. Fiore, *War and Peace in the Global Village*, Bantam Books, New York 1968, s. 7-19, 190.

[418] Tamże, s.7.

kim zastosowaniu programów wspierania efektywności, coraz szerszym udziale edukacji i kursów wewnętrznych na platformach dzielenia się wiedzą i edukacją w przedsiębiorstwach, deklarującej obawę względem jakości szkoleń i spotkań *online*, doprowadziło do pojawienia się formy hybrydowej pracy szkoleniowej (*blended learning*).

Kolejnym elementem pracy trenera biznesu (prowadzącego szkolenia zewnętrzne) ulegającym zmianie pod wpływem mediatyzacji są podróże służbowe. Jansson podkreśla, iż podróże służbowe, będące niegdyś luksusowym elementem pracy osób pracujących na wyższych stanowiskach, dostarczały podróżującym profesjonalistom możliwości skorzystania z komfortowych warunków pomiędzy odbywającymi się spotkaniami. Jednak w czasie, w którym zmediatyzowana rzeczywistość pozwala na nieustanny kontakt podróżujących z biurem, podróże służbowe nie stanowią przerwy - oderwania od biura. Jansson wyraża obawę, iż ten nieustanny kontakt i dostęp do cyfrowej przestrzeni pracy i kanałów komunikacji może doprowadzić do przeciążenia informacją i presją, mające konsekwencje w poczuciu bycia wykorzystywanym i nadmiernym udziałem pracy w sferze prywatnej życia pracownika (poczuciem przejścia na dalszy plan)[419]. Zagrożenie to może mieć związek również z czasową dostępnością pracowników w nieregularnych godzinach pracy a w konsekwencji spadkiem satysfakcji i zaangażowania z pracy.

3.1.2. Kompetencje cyfrowe a szkolenia

Kompetencje cyfrowe w literaturze przedmiotu są określane są mianem różnorodnych określeń odnoszących się do wiedzy, umiejętności *digital competences, e-skills, digital literacy, digital skills)*[420]. To "*bardzo szeroki zbiór umiejętności warunkujących sprawne i świadome korzystanie z nowych technologii oraz aktywne uczestnictwo w życiu społeczeństwa informacyjnego*"[421] obejmujący aspekty związane ze znajomością i umiejętnością obsługi oprogramowania (*software*) i sprzętu (*hardware*), obsługi

[419] A. Jansson, *Mediatization and Mobile…,* dz. cyt., s. 1-27.

[420] B. Gałan, *Rola kompetencji cyfrowych w procesie glottodydaktycznym z perspektywy przedstawicieli społeczności digital natives,* „E-mentor" 2022, nr 1 (93), https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/93/id/1555, 10.08.2022.

[421] D. Batorski, A. Płoszaj, *Diagnoza i rekomendacje w obszarze kompetencji cyfrowych społeczeństwa kompetencji cyfrowych społeczeństwa i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu w kontekście zaprogramowania wsparcia w latach 2014-2020*, s. 10 https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/3513/ekspertyza_mrr_kompetencje cyfrowe_2014-2020.pdf, 15.11.2022.

aplikacji (związanych z nimi kompetencjami informatycznymi), wyszukiwania, analizowania i selekcji informacji oraz kreatywne wykorzystywanie nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce w szerszym kontekście, zarówno w świecie cyfrowym jak i *offline*. Kompetencje cyfrowe obejmują również umiejętność komunikowania zapośredniczonego przez media cyfrowe oraz budowania relacji w formie zapośredniczonej przez media elektroniczne jak również znajomość aspektów związanych z bezpieczeństwem i pewien zakres świadomości związanej z aspektami prawnymi, ekonomiką mediów i etyką[422]. Marcyński, odnosząc się do kompetencji komunikacyjnej, która jest nieodłącznym elementem pracy badanej społeczności, podkreśla, iż kompetencja składa się z trzech komponentów: wiedzy, umiejętności oraz postawy[423]. Kompetencje cyfrowe, w opisie sporządzonym przez Radę Europy mogą być rozumiane jako kompetencje związane z pewnymi, krytycznymi oraz odpowiedzialnymi sposobami korzystania z technologii cyfrowych oraz zainteresowanie ich tematem w celu realizacji nauki, pracy i udziału w systemie społecznym. Kompetencje cyfrowe obejmują umiejętność korzystania z informacji oraz danych, komunikowanie oraz współpracę w zakresie korzystania z technologii, umiejętność tworzenia cyfrowych treści (np. programowanie), cyberbezpieczeństwo (i cyfrowy komfort) a także zakres związany z własnością intelektualną, rozwiązywaniem problemów a także krytycznym myśleniem w zakresie korzystania z nowoczesnych technologii[424]. Kompetencje cyfrowe rozumiane mogą być również jako *„umiejętne i krytyczne wykorzystywanie technologii społeczeństwa informacyjnego (TSI) w pracy, rozrywce i porozumiewaniu się”*[425].

---

[422] Tamże.

[423] Autor podkreśla, iż analizując termin „kompetencja”, można przyjmować różne perspektywy – filozoficzną, psychologiczną, socjologiczną oraz komunikacyjną. Podobnie, jak w przypadku kompetencji komunikacyjnej, jak podkreśla Marcyński, nie będącej wyłącznie kompetencją językową, tak w przypadku kompetencji cyfrowych nie chodzi wyłącznie o umiejętności korzystania z narzędzi lub technologii (sprawności w korzystaniu z technologii) ; K. Marcyński, *Kompetencja komunikacyjna studentów dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Jagiellońskiego w wybranych sytuacjach społecznych*, „Studia medioznawcze” 2016, nr 4(67), s. 39-56 ; w publikacjach i badaniach kompetencji komunikacyjnej wśród studentów dziennikarstwa w Polsce w kontekście kompetencji komunikacyjnej autor podkreśla wagę „jakości komunikacji” i aspektu związanego z jakością budowanych relacji ; K. Marcyński, *Kompetencja komunikacyjna. Studium medioznawcze,* Wydawnictwo Naukowe UKSW, 2017 ; K. Marcyński, *Sposoby badania, mierzenia i oceny kompetencji komunikacyjnej,* „Zeszyty prasoznawcze” 2020, t. 63, nr 1 (241), s. 41-54.

[424] B. Gałan, *Rola kompetencji cyfrowych…,* dz. cyt. ; *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01),* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en, 6.10.2022.

[425] A. Tarkowski i in., *Taksonomia funkcjonalnych kompetencji cyfrowych oraz metodologia pomiaru poziomu funkcjonalnych kompetencji cyfrowych osób z pokolenia 50+,* https://www.mwi.pl/uploads/filemanager/publikacje/taksonomia_funkcjonalnych_kompetencji_cyfrowych.pdf, 5.09.2022.

Kompetencje cyfrowe zostały określone przez Parlament Europejski za jeden z ośmiu składowych kompetencji kluczowych niezbędnych w procesie uczenia się przez całe życie człowieka[426]. Ich istotność w dalszym rozwoju społeczeństw podkreślana jest zarówno w Polsce jak i na arenie międzynarodowej i są one przedmiotem licznych programów edukacyjnych (zarówno dla grup określanych jako zagrożonych wykluczeniem cyfrowym jak i nauczycieli czy uczniów)[427]. W celu realizowania kompetencji cyfrowych niezbędne są wiedza, umiejętności i postawy takimi jak rozumienie sposobu wspierania procesu komunikacji poprzez technologie cyfrowe, świadomość ich słabości i ograniczeń, znajomość reguł i zasad funkcjonowania technologii cyfrowych, krytyczne myślenie wobec wiarygodności informacji zawartych w Internecie czy rozumienie aspektów prawnych i etycznych związanych z korzystaniem z mediów. Rada Europy wskazuje również, iż w zakresie kompetencji cyfrowych istotną rolę odgrywa również włączanie i budowanie sieci społecznych i kształtowanie postaw dzięki technologiom cyfrowym oraz realizowanie celów biznesowych i osobistych. *"Korzystanie z technologii i treści cyfrowych wymaga refleksyjnego i krytycznego, a zarazem pełnego ciekawości, otwartego i perspektywicznego nastawienia do ich rozwoju. Wymaga również etycznego, bezpiecznego i odpowiedzialnego podejścia do stosowania tych narzędzi."*[428].

Ramy kompetencji cyfrowych w krajach Unii Europejskiej wyznaczane są przez opracowane przez Komisję Europejską Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych (DigComp), będących podstawą narzędzi tworzonych w celu rozwoju kompetencji cyfrowych obywateli Europy. Kompetencje (22) skupione zostały w pięć kategorii tematycznych:

1. Informacja i dane;
2. Komunikacja i współpraca;

---

[426] *Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych – DigComp,* https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/europejskie-ramy-kompetencji-cyfrowych---digcomp, 5.09.2022 ; Pozostałe kompetencje to: umiejętność czytania i pisania, wielojęzyczność, umiejętność liczenia, umiejętności naukowe i inżynierskie, kompetencje cyfrowe i techniczne, umiejętności interpersonalne i zdolność do nabywania nowych kompetencji, aktywna postawa obywatelska, przedsiębiorczość, świadomość i ekspresja kulturalna - *Zalecenie Rady w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, https://education.ec.europa.eu/pl/zalecenie-rady-w-sprawie-kompetencji-kluczowych-w-procesie-uczenia-sie-przez-cale-zycie, 5.09.2022.

[427] *Framework for 21st Century Learning, Future Work Skills 2020, Strategia Europa 2020, Manifest na rzecz rozwoju kompetencji cyfrowych w Europie, PO Polska Cyfrowa, Cyfrowa Szkoła, Szkoła dla Innowatora.* , B. Gałan, *Rola kompetencji cyfrowych*…, dz. cyt.

[428] *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/09, 189/10),* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en, 6.10.2022.

3. Tworzenie treści cyfrowych;
4. Bezpieczeństwo;
5. Rozwiązywanie problemów[429].

W związku z umiejscowieniem kompetencji cyfrowych (i aspektów związanych z komunikowaniem cyfrowym) na liście kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, zalecenia dotyczące kształcenia kompetencji cyfrowych obejmują zarówno nauczycieli wspierających edukację przedszkolną, wczesnoszkolną jak i na poziomie szkoły średniej, akademickim oraz na poziomie edukacji pozaformalnej. Celem ram jest wskazanie roli technologii cyfrowych w ulepszaniu i unowocześnianiu szkoleń oraz edukacji[430].

Kompetencje cyfrowe, według podziału van Deursen, Helsper i Eynon można podzielić na informatyczno-sieciowe (*medium-related skills)*, związane z korzystaniem z różnego rodzaju oprogramowania i sprzętu, oraz na kompetencje treściowe (*content-related skills*) związane z kompetencjami komunikacyjnymi i publikowaniem treści[431]. Autorzy sugerują, iż rozwój kompetencji cyfrowych powinien obejmować oba wymienione aspekty i nadmierna koncentracja na rozwoju jednego aspektu nie powinna odbywać się kosztem drugiego. Kompetencje treściowe obejmują trzy kategorie kompetencji: kompetencje informacyjne, komunikacyjne oraz tworzenia treści[432]. Kompetencje informacyjne dotyczą umiejętności wyszukiwania informacji, sprawdzania i porównywania odnalezionej informacji, oceny rzetelności źródła, umiejętności doboru właściwej strategii związanej z wyszukiwaniem informacji i porównywania oraz doszukiwania się dodatkowych źródeł informacji. Kompetencje komunikacyjne[433] dotyczą

---

[429] *Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych – DigComp,* https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/europejskie-ramy-kompetencji-cyfrowych---digcomp, 5.09.2022.

[430] Tamże.

[431] Istnieją również inne podziały kompetencji, których autorka nie wspomina w niniejszej dysertacji (np. podział wg. Ala-Mutka na kompetencje informatyczne, sieciowe, informacyjne, medialne i cyfrowe), oraz zakresy pojęciowe dotyczące kompetencji cyfrowych zaproponowanych m.in. przez autora dotyczące podziału na kompetencje medialne, informacyjne, alfabetyzację cyfrową, internetową oraz TIK; A. Tarkowski i in., *Taksonomia…,* dz. cyt.

[432] *Digital literacy: the missing piece for Adult ESL learners,* Oxford University Press, https://oupeltglobalblog.com/2017/01/31/digital-literacy-the-missing-piece-for-adult-esl-learners/, 25.11.2022.

[433] Marcyński podkreśla, iż nie istnieje jedna spójna definicja kompetencji komunikacyjnej, ponieważ badacze, analizując zjawisko, przyjmują perspektywę badawczą stosowną do reprezentowanej przez siebie dyscypliny. Autor podaje ogólną definicję kompetencji komunikacyjnej jako składającej się z trzech komponentów: wiedzy na temat komunikacji (stosownego zachowania w danej sytuacji, znajomości języka i relacji charakterystycznych dla danej grupy), umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy w odpowiednich sytuacjach oraz postawy – zachowania wynikającego z posiadanej wiedzy i umiejętności. Kompetencja komunikacyjna wyrażana jest w świadomym działaniu – jako *„ogół umiejętności obejmujących komunikację werbalną i niewerbalną, w tym aktywne słuchanie, empatię i dopasowanie zachowania do konkretnej sytuacji komunikacyjnej”*; K. Marcyński, *Kompetencja komunikacyjna studentów…*

umiejętnego rozeznania okoliczności ujawniania informacji *online* zarówno dotyczących siebie jak i umiejętnego komentowania treści *online*, wyboru grupy odbiorców (z kim dzielimy się informacjami), umiejętność śledzenia, obserwacji kont, właściwego użycia emotikonów i oceny, którymi informacjami można dzielić się z innymi użytkownikami *online*. Kompetencje dotyczące tworzenia treści dotyczą wiedzy, umiejętności oraz postawy związanych z dzieleniem się treściami *online*, tworzeniem, pisaniem oraz komentowaniem, tworzeniem treści z istniejących zasobów *online* (filmów, grafik, plików muzycznych), projektowaniem stron internetowych oraz znajomość licencji i aspektów prawnych związanych z tworzeniem treści cyfrowych[434].

Abad sugeruje, iż nabywanie umiejętnego korzystania z cyfrowych środków komunikowania (nazywane wcześniej i w innych źródłach jako kompetencje cyfrowe) (*digital literacy*) odbywa się drogą trzech poziomów: poprzez kompetencje cyfrowe (*digital competence*), stosowanie mediów cyfrowych (*digital use*) oraz cyfrową transformację (*digital transformation*)[435]. Nabywanie kompetencji cyfrowych (*digital competence*) odbywa się poprzez naukę odnajdywania informacji w sieci, przygotowywania, przetwarzania i opracowania dokumentów, komunikację zapośredniczoną, tworzenie i obróbkę obrazów, tworzenie prezentacji, arkuszy kalkulacyjnych, publikowanie w sieci, tworzenie i korzystanie z baz danych, gier interaktywnych, produkowanie, tworzenie treści multimedialnych i pojawiająca się dominacja edukacji *online*. Druga kategoria, użycie mediów cyfrowych (*digital use*) opiera się na umiejętności zastosowania nabytych kompetencji w praktyce i wdrożeniu ich w życie w odpowiednich sytuacjach, kontekście, zawodzie i okolicznościach, do celów prywatnych i zawodowych. komunikowania organizacyjnego, grupowego i indywidualnego. Trzeci poziom nabywania *digital literacy,* czyli transformacja cyfrowa, odbywa się dzięki rozwinięciu dwóch poprzednich etapów i w efekcie pojawienia się kreatywności i innowacyjności w korzystaniu z mediów - opanowanie treściowe i informacyjno-sieciowe kompetencji jest już stabilne, co umożliwia dalszy rozwój obszarów życia zarówno w sferze prywatnej jak i zawodowej dzięki płynności w nabytych kompetencjach cyfrowych[436]. Transformacja cyfrowa, rozumiana jest tutaj jako wpływ praktycznego zastosowania kompe-

[434] L. A. Alcalá, *Media Literacy for Older People…*, dz. cyt., s. 173-179 ; A. Tarkowski i in., *Taksonomia…,* dz. cyt.

[435] Określenie *literacy* rozumiane jest w tradycyjnym znaczeniu jako umiejętność czytania i pisania, piśmienność. W bezpośrednim tłumaczeniu na język polski *literacy* w rozumieniu zdolności cyfrowych oznacza umiejętność korzystania z cyfrowych mediów, internetową "piśmienność", uproszczoną do określenia "kompetencji cyfrowych".

[436] A. Tarkowski i in., *Taksonomia…,* dz. cyt. ; L. A. Alcalá, *Media Literacy for Older People…*, dz. cyt., s. 173-179.

tencji cyfrowych na sfery życia zarówno *online* jak i *offline* (np. jako decyzję o zmianie w karierze w kierunku założenia bloga kulinarnego lub konta w serwisie YouTube o tematyce politycznej) czy integrację lokalnej społeczności przy pomocą grupy w serwisie społecznościowym[437]. Badacze podkreślają, iż nauka kompetencji cyfrowych i *piśmienności cyfrowej* nie powinna ograniczać się wyłącznie do podejścia instrumentalnego (nabywania kompetencji związanych z obsługą) ale również z "kapitałem informacyjnym", określanym jako intelektualną zdolność filtrowania i oceny informacji oraz motywacji do aktywnego poszukiwania jak również zdolności do zastosowania jej w praktyce społecznej[438]. Marcyński wskazuje, iż w kompetencje, które nabywali zarówno nadawcy jak i odbiorcy edukacji w dobie pandemii COVID-19 to, między innymi:

a) zdolność korzystania z technologii i Internetu w obrębie różnych społecznych aktywności rozwinięta w maksymalnym stopniu (co było związane z dążeniem do odzwierciedlenia edukacji stacjonarnej, tak, by zajęcia przypominały swój tradycyny odpowiednik i przekazywały najbardziej kompletny komunikat);
b) transfer kompetencji społecznych do środowiska cyfrowego – budowanie zespołów, współpracy i wsparcia w stresujących i traumatycznych warunkach pandemii;
c) kompetencje medialne (*media competence)* – związane z wystąpieniami, korzystaniem z nagłośnienia, kamery, stawaniem się *media personality*;
d) kompetencje cyfrowe *(digital competence)* – związane z płynnością i sprawnym korzystaniem z dostępnych technologii[439].

Trenerzy biznesu, praktyczni edukatorzy kompetencji praktycznych, stanowiący zróżnicowaną kompetencjami, doświadczeniem i wykształceniem grupę, w szkoleniach stacjonarnych i zapośredniczonych przez cyfrowe środki komunikacji mogą kształtować kompetencje zgodnie z ramami DigComp w zakresie pięciu obszarów kompetencji: *Informacja i dane, Komunikacja i współpraca, Tworzenie treści cyfrowych, Bezpieczeństwo, Rozwiązywanie problemów.* W zakresie rozwoju kompetencji dotyczących informacji i danych, rozumie się umiejętność wyszukiwania, selekcji, krytycznej oceny war-

[437] A. Tarkowski i in., *Taksonomia…,* dz. cyt.
[438] L. A. Alcalá, *Media Literacy for Older People…*, dz. cyt., s. 173-179.
[439] K. Marcyński, *Competences in distance education of the 21st century,* „Społeczeństwo Edukacja Język" 2021, t 14/2/2021, s. 7-18.

tości i zawartości, wyboru i uzasadnienia celu i przesłanek korzystania z informacji i źródeł dostępnych cyfrowo. W zakresie komunikacji i współpracy autorzy DigComp akcentują komunikację zapośredniczoną przez narzędzia cyfrowe, udostępnianie treści przy pomocy narzędzi komunikacji cyfrowej, tworzenie wspólnoty i kontaktowanie się z klientami, współpracę zapośredniczoną, interakcję oraz udział w działaniach społecznościowych oraz społecznych sieciach tworzonych za pośrednictwem sieci czy rozwój świadomości międzykulturowej. W zakresie tworzenia treści cyfrowych trenerzy i edukatorzy mogą rozwijać umiejętności tworzenia nowych treści (i ich edycji), integrację i przetwarzanie istniejących już informacji i treści, produkowanie nowych pojęć, programowanie, rozumienie oraz stosowanie się i respektowanie prawa własności intelektualnej i obowiązujących licencji. W zakresie bezpieczeństwa rozumie się ochronę danych, tożsamości, ochronę osobistą, podejmowanie odpowiednich środków bezpieczeństwa oraz bezpieczeństwo użytkowania treści.

Piąta kategoria dotyczy rozwiązywania problemów związanych z identyfikacją potrzeb oraz cyfrowych zasobów, dobór właściwych narzędzi cyfrowych do celów i potrzeb, rozwiązywanie problemów przy pomocy cyfrowych środków komunikacji, twórcze i kreatywne stosowanie technologii, rozwiązywanie problemów związanych z aspektami technicznymi, rozwijanie kompetencji własnych i innych[440]. Adaptacja form szkoleniowych do rzeczywistości szkoleń cyfrowych może obejmować konieczność jednoczesnego podnoszenia kompetencji cyfrowych w pięciu wyżej wymienionych dziedzinach, niezależnie i obok kompetencji i wiedzy związanych z odbywającymi się szkoleniami, dbając o jednoczesne podnoszenie kompetencji z zakresu aspektów techniczno-informacyjnych jak i treściowych związanych z zapośredniczaniem szkoleń przez media. Transformacja cyfrowa szkoleń i trenerów to proces, którego elementem przejściowym jest edukacja mieszana (hybrydowa) - *blended learning.*

3.1.3. Adaptacja form szkoleniowych do świata cyfrowego - edukacja mieszana

Edukacja mieszana (nazywana również hybrydową, czy *blended learning*) jest sposobem kształcenia łączącym formę bezpośredniej tradycyjnej edukacji i zapośredniczonej przez cyfrowe środki komunikacji (synchroniczny i asynchroniczny

[440] *Obszary i kompetencje,* http://www.digcomp.pl/koncepcja-digcomp/obszary-i-kompetencje/, 15.09.2022.

e-learning)[441]. Jej rosnąca popularność od lat 90-tych i szerokie zainteresowanie badaczy obejmuje zakres rozwijania i ubogacania edukacji tradycyjnej o nowoczesne i zmediatyzowane formy oraz stopniowy wzrost znaczenia *e-learning*u[442]. Pierwotnie metoda nauczania mieszanego stosowana była w dużych organizacjach (korporacje) oraz edukacji wyższej, stopniowo rozszerzając się na niższe etapy edukacji (od edukacji przedszkolnej po szkolną i w szkole średniej)[443]. Szukając odpowiedzi na pytanie o aspekty, które ulegają mieszaniu w edukacji mieszanej, Graham podkreśla, iż literatura przedmiotu definiuje tę formę edukacji w oparciu o trzy aspekty: (1) mieszanie interakcji (bezpośredniej i zapośredniczonej przez komputer), (2) mieszanie modalności i narzędzi przekazywania wiedzy, (3) mieszanie sposobów instruowania i metod przekazywania wiedzy[444]. Literatura przedmiotu i badania dotyczące edukacji mieszanej obejmują różne podziały ze względu na rodzaj mieszania edukacji bezpośredniej i pośredniej. Definicje różnią się pod względem proporcji i udziału przyjmowanych w definicji aspektów (np. dotyczących udziału aspektów *online* i *offline*, roli edukatora, częstotliwości i schematu uczenia)[445]. Przykładowe określenia odnoszące się do tego szerokiego pojęcia to *offline blended learning*, *online blended learning,* cyfrowa edukacja mieszana (*digital blended learning*), edukacja z użyciem komputera (*computer-assisted instruction blended learning*) oraz wirtualna edukacja (*virtual blended learning*)[446]:

---

[441] *Cambridge Dictionary, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/blended-learning,* 15.11.2022*;* Z kolei *Oxford Learner's Dictionaries,* https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/blended-learning określa *BL* jako sposób uczenia się przedmiotu (dziedziny) nauczanej w pracowni z wykorzystaniem różnych technologii, między innymi nauczania przez Internet.

[442] Część badaczy określa ją mianem nowej "tradycyjnej formy uczenia", "nowej normalności" wypierającej w pełni analogową edukację (Watson, 2008, Ross, Gage 2006, Norbert, Dziuban, Moskal 2011) Ch. Graham, *Emerging practice and research in blended learning,* [w:] M. G. Moore (red.), *Handbook of Distance Education,* Routledge, New York 2013, s. 333.

[443] Tamże ; L. Halverson, K.J. Spring, S. Huyett, S. Henrie, *Blended Learning Research in Higher Education and K-12 Settings,* [w:] J. M. Spector, B. B. Lockee, M. D. Childress (red.), *Learning, design, and technology: An international compendium of theory, research, practice, and policy,* Springer International Publishing 2017, s. 1-30 ; Ch. Dziuban i in., *Blended learning: the new normal and emerging technologies, „*International Journal of Educational Technology in Higher Education", 2018, 15, art.3.

[444] Ch. Graham, *Emerging practice and research…,* dz. cyt., s. 334.

[445] J. Kenney, E. Newcombe, *Adopting a blended learning approach: challenges encountered and lessons learned in an action research study,* „Journal of Asynchronous Learning Network" 2011, 15(1), s. 45-47.

[446] A. Vallée i in., *Blended Learning Compared to Traditional Learning in Medical Education: Systematic Review and Meta-Analysis,* „Journal of Medical Internet Research" 2020, 22(8), e16504, https://www.jmir.org/2020/8/e16504/, 3.10.2022.

a) *offline blended learning* określana jest jako edukacja z wykorzystaniem komputerów lub laptopów w celu wsparcia edukacji dla indywidualnego uczestnika bez konieczności dostępu do Internetu lub podpięcia do sieci[447];
b) *online blended learning* to forma edukacji opierająca się na materiałach dodatkowych dystrybuowanych w formie *online*;
c) *digital blended learning* - edukacja cyfrowa jest pojęciem o szerokim zakresie odnoszącym się do nauczania i uczenia w oparciu o media elektroniczne i urządzenia w celu treningu, komunikacji i interakcji, odnosząca się również do podejścia do edukacji, konceptów i metodyki uczenia oraz właściwego doboru narzędzi[448];
d) *computer-assisted instruction blended learning* - edukacja łącząca nauczanie mieszane *offline* i *online*, w którym uczestnicy korzystają zarówno z wsparcia komputera i dodatkowych narzędzi i urządzeń, ale mogą uczestniczyć również w formach angażujących w proces uczenia - synchronicznych i asynchronicznych uczenia, grupach dyskusyjnych, wykładach *online* czy korzystają ze wsparcia narzędzi audiowizualnych dostępnych *online*;
e) *virtual blended learning* - formy treningowe uczenia opierające się na symulacjach (scenach, scenariuszach) prawdopodobnych sytuacji z klientami[449].

W celu rozróżnienia definiowanych mieszanych metod edukacji, pojawia się również określenie "edukacji tradycyjnej" jako niemieszanej formy w dwóch perspektywach: zarówno w formie niecyfrowej i nie *online* jak również (edukacja analogowa), w drugim przypadku, w formie wyłącznie *online* jako *e-learning* (edukacja *online*) lub w formie wykładu, grupowej dyskusji, spotkań w jednej z wymienionych form[450].

---

[447] Wykorzystywane są materiały dodatkowe takie jak prezentacje, instruktaże, płyty CD, dyski zewnętrzne, nośniki danych, karty multimedialne bez konieczności podłączenia do Internetu ; P. George i in., *Online e-learning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction*, „Journal of Global Health" 2014, 4(1), https://www.jogh.org/documents/issue201401/A6_George_FINAL.pdf, 6.10.2022 ; K. Rasmussen i in., *Offline e-learning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction*. „Journal of Global Health" 2014, 4(1), https://www.jogh.org/documents/issue201401/A5_Rasmussen_FINAL.pdf, 6.10.2022.

[448] L. Martinengo i in., *Digital education for the management of chronic wounds in health care professionals: protocol for a systematic review by the Digital Health Education Collaboration*, „JMIR Publications" 2019, vol 8, nr 3, https://www.researchprotocols.org/2019/3/e12488/, 1.12.2022.

[449] A.A. Kononowicz, *Virtual patients - what are we talking about? a framework to classify the meanings of the term in healthcare education*, „BMC Medical Education" 2015, nr 15, art. 11, https://bmcmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-015-0296-3, 5.12.2022 ; A. Vallée i in., *Blended Learning…,* dz. cyt.

[450] A. Vallée i in., *Blended Learning…*

Inne źródła, w celu określenia czym jest edukacja mieszana odnoszą się do typologii wymiarów edukacji, np. ze względu na fizyczną obecność (uczenie z fizyczną obecnością - tradycyjne w miejscu pracy oraz w "wirtualnej pracowni" - *online*), poziom formalności (formalne i nieformalne) i czas (zgodnie z zaplanowanym schematem i we własnym tempie). Edukacja tradycyjna wymaga obecności fizycznej w czasie i miejscu, edukacja wirtualna zaś umożliwia wspólne uczenie z różnych miejsc. Edukacja formalna prowadzi do uzyskania certyfikatu, zaświadczenia lub oficjalnie uznawanego stopnia, edukacja nieformalna nie kończy się oficjalnym zaświadczeniem. Edukacja planowana opiera się o ustalony grafik szkoleń (kursu, wykładów) nadających tempo uczenia, zaś edukacja we własnym zakresie (czasie) zależna jest wyłącznie od woli uczącego się[451]. Mieszanie form edukacyjnych zgodnie z wymienionymi wyżej trzema wymiarami może dać wiele kombinacji w zakresie projektowania form edukacyjnych[452].

Edukacja pracowników odbywać się może w przykładowych wariantach:

a) Formalna, planowana (spotkania i plan kursu) z fizyczną obecnością na spotkaniach;
b) Formalna, planowana (plan kursu), bez spotkań fizycznych, oparta na spotkaniach grup roboczych;
c) Formalna, planowana (spotkania i plan kursu), w formie *e-learning*u (jako zastępstwo lub równoważnych tradycyjnego uczenia);
d) Nieformalna, planowana (spotkania i plan kursu), w formie *e-learning*u;
e) Nieformalna, planowana (spotkania i plan kursu), z fizyczną obecnością;
f) Nieformalna, nieplanowana (spotkania i plan kursu), w formie *e-learning*u.

Kim określa, iż edukacja mieszana to taka, która łączy dwa lub więcej typy z trzech wymiarów wskazanych powyżej (np. szkolenie *online* jako rodzaj edukacji nieformalnej schematycznej wirtualnej)[453]. Wariantów edukowania jest więcej, natomiast w celu określenia sposobu edukowania jako mieszany Kim stawia warunek - jeden

[451] Istnieje jednak wariant, w którym uczestnik kursu czy szkolenia otrzymuje czasowy dostęp do materiałów i pomimo edukacji we własnym tempie ma narzucone pewne ramy czasowe na ukończenie zadania lub zaliczenie części egzaminów.

[452] Kim sugeruje minimum osiem form, jednak w zależności od tego, jaki grafik (schemat uczenia) jest narzucony, takich wariantów jest więcej (np. schemat kursu, schemat spotkań, brak schematu - uczenie się indywidualne) czy ze względu na rodzaj interakcji pomiędzy kursantami i na linii kursant-prowadzący pomiędzy spotkaniami, co może dać aż 24 kombinacje typów uczenia W. Kim, *Towards a Definition and Methodology for Blended Learning,* [w:] J. Fong, F.L. Wang (red.) *Blended Learning - Workshop on Blended Learning 2007,* wyd. The Kong Kong Web Society, Hong Kong 2007, s. 3-5.

[453] Tamże.

z elementów procesu edukacji powinien opierać się na treningu odbywającym się bezpośrednio (niezależnie od poziomu formalności, schematyczności i zaplanowania i interakcji pomiędzy uczestnikami pomiędzy spotkaniami) oraz w sposób zapośredniczony (*e-learning*, niezależnie od wskazanych wyżej elementów). Takie połączenie sprawia, iż niezależnie od obranego wariantu edukacji - z większą łatwością można stwierdzić, czy dana forma edukacji stanowi edukację mieszaną czy nie[454]. Mieszane programy edukacyjne *(blended learning program)*, mieszane kursy (*blended course*) czy mieszane programy nauczania *(blended curriculum*) stanowią zestawy aktywności edukacyjnych (pojedynczych kursów, sesji, spotkań, zadań do pracy indywidualnej, tematów, fragmentów szkolenia) składające się z fragmentów opierających się na tradycyjnych metodach nauczania i innych częściach opierających się na elementach związanych z *e-learning*iem. Programy nauczania, stanowiące szerszą kategorię (zestaw kursów) w formie mieszanej zakładają odbywanie części kursów w formule *online*, część zaś w sposób tradycyjny, nie zapośredniczony przez kanały komunikowania. W edukacji mieszanej nie istnieje również standard, zgodnie z którym prowadzący określają warunki, które powinny być spełnione, żeby można było określić daną formę jako mieszaną. W celu wprowadzenia zapośredniczonych przez komputer lub media cyfrowe metod edukacji, o mieszanej formie mówi się już w sytuacji, gdy któreś pojedyncze ćwiczenie lub etap kursu przyjmuje formę *online* lub *offline*[455].

Badacze sugerują, iż forma edukacji *online* jest elastyczna i umożliwia nieustanną adaptację edukacji do warunków *online* (badacze podkreślają cele edukacji mieszanej: bogactwo form pedagogicznych, szerszy dostęp do wiedzy, interakcje społeczne, osobiste sprawstwo w uczeniu, efektywność kosztów i wzrost łatwości w powtarzaniu i odświeżaniu wiedzy)[456]. Praktyczne (warsztatowe zajęcia) zapośredniczone przez media cyfrowe wzbogacone są poprzez wprowadzenie interaktywnych form, takich jak quiz, ankieta i dyskusja dotycząca dróg usprawniania metod komunikacji i dostarczając dostępne *online* (nie tylko w czasie trwania edukacji czy kursu). Oprócz elastyczności, edukacja *online* umożliwia oszczędność czasu i kosztów i zwiększoną elastyczność uczenia ze względu na czas i miejsce (jeżeli edukacja nie wymaga obecności

[454] Tamże.
[455] Tamże.
[456] R.T. Osguthorpe, C.R. Graham, *Blended Learning Environments: Definitions and Directions*, „Quarterly Review of Distance Education" 2003, vol. 4 nr 3, 227, https://www.learntechlib.org/p/97576/, 28.05.2022.

i synchroniczności w komunikowaniu)[457]. Hybrydyzacja kursów i szkoleń *online* umożliwia udział uczestników w bezpośredniej obecności i obecności za pośrednictwem środków do komunikacji. Ponadto, edukacja *online* umożliwia zarówno rozwój kompetencji jak i podnoszenie kwalifikacji, w tym tych skoncentrowanych na aspektach technicznych i związanych z samą nauką narzędzi służących do komunikowania, transferu wiedzy, wartości i budowania zaangażowania *online*. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu narzędzi i aplikacji przenoszących i pomagających weryfikować wiedzę w sposób atrakcyjny (prezentacje, pliki wideo, pliki audio, quizy, tablice do rysowania i notowania symultanicznego, praca na wspólnych dokumentach w chmurze)[458].

3.2. Nowe media w szkoleniach *online*

Szkolenia i edukacja odbywające się za pośrednictwem Internetu opierają się na komunikacji zapośredniczonej przez cyfrowe środki przekazu skomunikowane z sobą.. Szkolenia te mogą mieć charakter synchroniczny lub asynchroniczny (w zależności od tego, czy uczestnika i nadawcę łączy jedność czasu), przyjmować formę interaktywną lub jednostronnego przekazu wiedzy (interaktywność charakteryzować będzie np. warsztat, spotkanie na żywo czy szkolenie w małej grupie, przy większej grupie interaktywność może zakłócać transfer wiedzy). Edukacja *online* może również przyjmować różny poziom schematyczności (planowania), ze względu na możliwość łączenia planu spotkań, lub całego kursu z edukacją własną lub nagrywaniem spotkań do późniejszego użytku (użytkownik zyskuje wtedy możliwość odświeżenia wiedzy w dowolnym, komfortowym dla siebie czasie lub uczestnictwa w spotkaniu poza schematem spotkań)[459]. W szkoleniach *online* istotną rolę odgrywają również aspekty związane z kompetencjami cyfrowymi prowadzącego i odbiorców jak również bogactwo

[457] W. Kim, *Towards a Definition…,* dz. cyt., s. 5-6 ; W. Zheng i in., *Research on Blended Learning in Physical Education During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of Chinese Students*, https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211058196 , 13.12.2022; badacze prognozują wyższą efektywność edukacji hybrydowej niż tradycyjnej (badania COVID-19); Pozytywny odbiór, wzrost motywacji wewnętrznej do uczenia w formie mieszanej ; M.J. Kintu, i in., *Blended learning effectiveness: the relationship between student characteristics, design features and outcomes*, „International Journal of Educational Technology in Higher Education" 2017, nr 14 (art. 7), https://educationaltechnologyjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s41239-017-0043-4, 15.11.2022.

[458] M. Rohatgi i in., *Online vs offline learning: The changes, effectiveness, barriers & future,* „International Journal of Creative Research Thoughts" 2021, vol 9, nr 2, s. 2997-2998.

[459] Bardziej schematyczną, planowaną formę *e-learningu* będzie mieć ustrukturyzowana forma edukacji, np. kurs, zajęcia na uczelni, wykłady czy szkolenie odbywające się na żywo w komunikatorze, mniej schematyczną formę może mieć edukacja nieformalna z własnej inicjatywy uczącego się (kurs) lub odtwarzanie treści dostępnych *online*, nagranych

w komunikowaniu (odpowiedni dobór narzędzia lub kanału) i ustalona synchroniczność lub asynchroniczność w komunikowaniu[460]. Formy edukacji *online* umożliwiają również prelegentowi komunikację i dzielenie się wiedzą z dużą, nieznaną liczbą odbiorców z niskim poziomem kontroli przetwarzania publikowanych treści (komunikowanie jeden do grupy lub jeden do N) przy pomocy serwisów społecznościowych (blog firmowy, otwarte szkolenie, webinar, live i formy wykładowe *online*, kanał w serwisie YouTube, konferencja *online* umożliwiające synchroniczne lub asynchroniczne przesłanie sprzężenia zwrotnego od odbiorcy[461]. Udział nowych mediów w edukacji szkoleniowej pracowników otwiera dodatkowe drzwi do hybrydyzacji lub cyfryzacji szkoleń oraz nabywania nowych i rozwijania posiadanych obecnie cyfrowych kompetencji trenerów biznesu w ramach mediatyzacji pracy (rozumianej w kontekście materialistycznym i organizacyjnym), komunikacji organizacyjnej i edukacji osób dorosłych.

Wśród metod kształcenia według Głównego Urzędu Statystycznego znajdują się dwie podkategorie edukacji odbywającej się za pośrednictwem nowych mediów - *e-learning* i d-*learning*. *E-learning* jest to system uczenia się lub szkolenia przy użyciu technologii informatycznej, nazywana również w języku polskim jako nauka z wykorzystaniem Internetu[462]. *E-learning* jest kategorią równorzędną wobec kształcenia na odległość (*d-learning, distance learning*), które zostało zdefiniowane przez GUS jako *"rodzaj kształcenia, w którym przekazywanie treści oraz sprawdzenie jego przebiegu i efektów odbywa się z zastosowaniem dostępnych technik komunikacyjnych, w szczególności poczty, poczty głosowej, poczty elektronicznej, telewizji lub Internetu, bez stałego i bezpośredniego kontaktu nauczającego i uczącego się."*[463]. Analiza literatury przedmiotu wskazuje istnienie również trzeciej kategorii - *m-learning. M-learning* to poszerzenie *e-learningu* rozumiane jako połączenie edukacji *online* z możliwościami

[460] W związku z zapośredniczeniem szkolenia i utratą spontaniczności w komunikowaniu interpersonalnym pomiędzy uczestnikami, warto ustalić zasady dotyczące sesji pytań i odpowiedzi, czas dyskusji, sposób zadawania pytań (sprzężenie zwrotne i kanał interakcji związanej ze szkoleniem oraz nie związanej bezpośrednio z treścią edukacji)

[461] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., s. 93 ; W szkoleniach *online* problematyczną dla trenerów okazuje się być komunikacja jeden do N (jeden do wielu), w ograniczonym kontakcie z odbiorcami.

[462] *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej – E-learning*, https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1418,pojecie.html, 10.10.2022.

[463] Definicja w oparciu o Obwieszczenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 18 marca 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie studiów opracowana przez Główny Urząd Statystyczny; *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej – Kształcenie na odległość (distance learning),* https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1428,pojecie.html, 10.10.2022.

urządzeń mobilnych (podczas gdy *e-learning* rozumiany jest jako edukacja wspierana cyfrowymi narzędziami elektronicznymi służącymi do komunikacji)[464].

Niniejszy podrozdział stanowi przegląd popularnych form edukacyjnych odbywających się zdalnie i mediów służących jako nośnik komunikowania i edukowania *online*. Narzędzia podzielone zostały ze względu na funkcję, jaką pełni komunikacja organizacyjna: informacyjna, budowanie wspólnoty (funkcja łącząca) oraz transfer wartości. Wymienione poniżej popularne rozwiązania opisywane są również przez pryzmat cech kluczowych nowych mediów (McQuail, por. podrozdział 2.1.2.): takich jak interaktywność, socjalność (jako poczucie osobistej obecności), bogactwo (jako redukcja niejednoznaczności), autonomia i poczucie niezależności i wpływu, charakter ludyczny, prywatność oraz poziom personalizacji doświadczenia i komunikowania[465]. W związku z nieustannym rozwojem mediów i narzędzi cyfrowej komunikacji, podział ten jest propozycją, w której należy uwzględnić postępującą konwergencję mediów, w efekcie której producenci narzędzi poszerzają ich funkcje (komunikatory pierwotnie stworzone do komunikacji *instant* umożliwiają obecnie również transfer plików, zdjęć czy organizację spotkań *online* i zarządzanie kalendarzem spotkań, stopniowo przyjmując postać platform komunikacyjnych lub edukacyjnych). Edukacja *online* odbywa się przy pomocy takich form edukacyjnych jak:

1. Kurs *online*

Kurs jest metodą kształcenia, określaną jako cykl wykładów z jakiegoś przedmiotu, krótkie szkolenie z zakresu jakiejś dziedziny[466]. To ustrukturyzowana forma kształcenia formalnego lub nieformalnego składająca się z modułów lub bloków tematycznych poświęconych określonemu tematowi. Kurs *online* odbywa się za pośrednictwem mediów cyfrowych (z dostępem do Internetu) i może opierać się na schemacie spotkań i kursu, schemacie samego kursu (bez grafiku spotkań, gdy uczestnicy korzystają z materiałów w ograniczonym czasie na wykonanie kursu) lub bez schematu (dostęp nielimitowany, nieograniczony w czasie)[467]. Kurs może realizować funkcję edukacyjną, budowania wspólnoty jak i transferu wartości. Kurs *online* może opierać się na spotkaniach, korzystaniu z platformy internetowej lub korespondencji treści (kurs w oparciu o newsletter,

[464] S. K. Basak, M. Wotto, P. Bélanger, *E-learning, M-learning and D-learning,* dz. cyt., s. 194-196.
[465] D. McQuail, *Teoria komunikowania…*, dz. cyt., s. 156.
[466] Definicja kursu według słownika PWN, https://sjp.pwn.pl/slowniki/kurs.html, 5.09.2021.
[467] Jedną z najbardziej popularnych platform dostępnych dla przedsiębiorstw z sektora MŚP oferującej kursy jest platforma Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/component/site/site/kursy-*online,* 3.09.2021.

dostęp do zamkniętej społeczności uczestników kursu w mediach społecznościowych), jak również może łączyć wyżej wymienione formy[468].

2. Konferencja internetowa

Konferencja jest spotkaniem przedstawicieli instytucji czy organizacji w celu omówienia zagadnień dotyczących określonego tematu[469]. Tematyczne konferencje mogą mieć charakter naukowy, biznesowy, społeczny, prasowy, wykłady (prelekcje, prezentacje i panele dyskusyjne) zaś tradycyjnie odbywają się w hotelu, centrum konferencyjnym, uczelni lub sali wykładowej (co w pandemii COVID-19 było niemożliwe). Konferencja *online* (internetowa) odbywa się za pośrednictwem mediów elektronicznych, udział w konferencji jest możliwy za pośrednictwem odpowiedniego oprogramowania lub przeglądarki internetowej oraz przy dostępie do Internetu. Konferencja może mieć charakter otwarty (każdy może się na nią zapisać) lub zamknięty (dedykowany wybranej branży lub grupie zawodów). Interakcje pomiędzy uczestnikami mają charakter formalny i nieformalny, odbywając się (w zależności od obranej charakterystyki spotkania) w formie pisemnej, audio lub wideo (z użyciem kamery internetowej). Sam charakter konferencji jest formalny, schematyczny, może pojawić się konieczność rejestracji (zapisu) na organizowane wydarzenie. Udział w konferencji może mieć charakter synchroniczny i asynchroniczny (w przypadku nagranej konferencji, w której udział nie odbywa się w czasie rzeczywistym). z perspektywy technologii i organizacji wydarzenia, konferencje *online* wymagają wysokiego poziomu koordynacji aspektów technicznych (poziomy dostępu uczestników spotkania, koordynacja wysyłki zaproszeń i powiadomień, modalności mediów, z których korzystają uczestnicy).

3. Webinar (webinarium), wykład *online*[470]

Webinar to określenie wobec internetowego tematycznego seminarium - prezentacji wiedzy na konkretny temat odbywającej się na żywo, podczas którego słuchacze mogą publikować komentarze lub zadawać pytania[471]. Jest to również *"spotkanie odbywane w komunikacji internetowej, służące szkoleniom, seminariom i innym formom nauki*

[468] *TOP 15 Platform e-learningowych do kursów online na 2023*, https://www.moj-startup.pl/najlepsze-platformy-do-kursow-*online*/, 20.11.2022.

[469] Definicja konferencji według słownika PWN, https://sjp.pwn.pl/slowniki/konferencja, 6.09.2021.

[470] Obie formy - *webinar* i *webinarium* są poprawne. Forma *webinarium* stosowana jest rzadziej ; Wielki Słownik Języka Polskiego, https://wsjp.pl/haslo/podglad/99323/webinar, 13.12.2022.

[471] Definicja *webinaru* według słownika *Merriam-Webster,* https://www.merriam-webster.com/dictionary/webinar, 13.12.2022 ; Definicja seminarium według słownika PWN, https://sjp.pwn.pl/slowniki/seminarium.html, 13.12.2022.

lub pracy wymagającym obustronnej komunikacji między osobą prowadzącą spotkanie a uczestnikami"[472]. Definicja webinaru nie jest ujednolicona, w literaturze przedmiotu wskazuje się różne poziomy interaktywności spotkania (jako jednokierunkowe lub interaktywne). Spotkanie w tej formie może zostać nagrane, odbywa się w wirtualnej "sali konferencyjnej" (uczestnicy łączą się z dowolnego miejsca), o charakterze formalnym, ustrukturyzowanym, określonym agendą. Webinar może przyjąć formę wykładu, wykładu interaktywnego, panelu dyskusyjnego czy szkolenia. To forma krótsza od kursu, webinar może odbyć się jednorazowo lub cyklicznie (np. jako fragment kursu lub forma reklamy).

4. Szkolenie *online*

Szkolenie *online*, podobnie jak i pozostałe formy edukacji *online* posiada płynną definicję. W mediach biznesowych przyjmuje się, iż szkolenie *online* jest tożsame z webinarium, *e-learning*iem czy konferencją internetową), jednak praktycy rozróżniają te formy ze względu na czas trwania, realizowane cele czy zakres edukacji[473]. Szkolenie *online* jest formą kształcenia odbywającą się na odległość (*e-learning, d-learning*) w formie synchronicznej lub asynchronicznej, formalną i schematyczną (dotyczy specjalistycznych zagadnień), realizującej zaplanowane cele edukacyjne uczestników. Podobnie jak szkolenie w wersji tradycyjnej, może przyjąć formę otwartą (obowiązują zapisy) lub zamkniętą (dedykowaną konkretnej grupie uczestników). W celu uczestniczenia w szkoleniu należy dysponować odpowiednim oprogramowaniem (lub przeglądarką internetową), obowiązują zasady dotyczące formy i metod komunikowania (poprzez wiadomości na chacie, ustnie). Szkolenia synchroniczne odbywają się w jedności czasu, zaś szkolenia asynchroniczne mogą przyjąć formę mieszanej edukacji łączącej różne materiały i formy (blogi, filmy w serwisach streamingowych, dokumenty pdf) i rozłączność w czasie, gwarantując uczestnikom możliwość nauki w czasie, tempie i miejscu dogodnym dla nich.

[472] Wielki Słownik Języka Polskiego.

[473] Poradnik Przedsiębiorcy, *E-learning – jakie zalety mają szkolenia zdalne? Wszystko o szkoleniach online,* https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-*e-learning*-jakie-zalety-maja-szkolenia-zdalne-wszystko-o-szkoleniach-*online,* 17.09.2021.

5. Warsztaty *online*

Warsztaty, jako interaktywna forma edukacji są praktycznymi zajęciami edukacyjnymi ukierunkowanymi na doskonalenie jakiejś umiejętności[474]. Warsztaty są interaktywną i praktyczną formą, których prowadzący zajęcia w formie d-*learning*u (m-*learning*u) korzystają z narzędzi i aplikacji umożliwiających trening praktyczny nabywanych umiejętności i postaw (tablice interaktywne, narzędzia do quizów i ankietowania, praca na udostępnionych dokumentach, korzystanie z funkcjonalności tzw. "tworzenia pokoi" - zarządzania przestrzenią wirtualną tworząc w obrębie wirtualnego spotkania możliwości rozdzielenia uczestników czasowo i przypisania ich do odrębnych subspotkań, w których grupy mogą warsztatowo pracować nad omawianymi zagadnieniami)[475].

6. *Podcast* (pol. podkast) i *screencast* (skrinkast)[476], instruktażowe i edukacyjne filmy wideo

To formy nagranych, utrwalonych programów audio lub wideo. Definicje podcastu określają go jako program radiowy, który jest dystrybuowany w formie cyfrowej, który można pobrać z Internetu i odtwarzać na komputerze lub odtwarzaczu audio, ogólnodostępna audycja umiejscowiona w Internecie dla każdego użytkownika lub jako nagrany program, który może zostać pobrany z Internetu i odtworzony na odtwarzaczu audio[477]. Nagrane podcasty umiejscowione mogą być na dedykowanych platformach z kursami lub podcastami lub na stronach internetowych nadawców[478]. To forma jedno-

---

[474] Definicja warsztatów według słownika PWN, https://sjp.pwn.pl/slowniki/warsztaty.html, 10.12.2022.

[475] Duży wzrost popularności narzędzi takich jak Miro, Mural, Quizz oraz pojawienie się możliwości prowadzenia spotkań w osobnych pokojach, np. w programie *Zoom* ; *Zarządzanie oddzielnymi pokojami,* https://support.*Zoom*.us/hc/pl/articles/206476313-Zarz%C4%85dzanie-oddzielnymi-pokojami, 20.07.2022.

[476] Definicja *webcastu i screencastu* według słownika PWN https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/screencast-i-webcast;11659.html, 10.07.2022 ; Poradnia PWN sugeruje, iż można przyjmować w przypadku podcastu lub screencastu spolszoną formę. *"Można też podcastowi nadać spolszczoną formę podkast, a screencastowi – skrinkast (przynajmniej teoretycznie, na razie bowiem taki zapis jest mało rozpowszechniony). Nie można spolszczyć graficznie webcastu, gdyż nie podlega spolszczeniu w grafii angielskie w."* Bańko M., PWN.

[477] Definicja podcastu według Cambridge English Dictionary https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/podcast , 4.07.2022 ; podobne definicje podają *Cambridge Academic Content Dictionary* oraz *Cambridge Business English Dictionary.* Etymologia określenia podcast wywodzi się z połączenia dwóch słów: iPod (urządzenie do odtwarzania muzyki marki Apple) + broadcast (nadawać) - co można tłumaczyć jako "nadawanie do/poprzez iPody".

[478] Najlepsze platformy z podcastami w 2022 roku według *Business Insider*: Apple Podcasts, Spotify, *Google* Podcasts, Audible, Stitcher, TuneIn Radio, https://www.businessinsider.com/guides/tech/best-podcast-apps?IR=T#apple-podcasts-1, 4.04.2022.

kierunkowa, w której nadawca dystrybuuje treści do odbiorców korzystających z dedykowanej aplikacji, oprogramowania i sprzętu audio umożliwiającego odbiór i odtworzenie opublikowanej treści. Screencast to metoda przekazywania wiedzy i informacji w formie filmu przedstawiającego widok nagranego ekranu wraz z zapisem sekwencji ruchów (kliknięć, działań) odbywających się na prezentowanym ekranie. Mogą stanowić element instruktażowy kursu, szkolenia, część cyklu lub indywidualną jednostkę edukacyjną.

7. *Webcast, live streaming*

Webcast i *live stream* to określenia odnoszące się do transmisji treści na żywo w Internecie, transmisji audio i wideo w sieci[479]. *Live streaming* (transmisja na żywo) to określenie używane do publikowania treści na żywo (przy jednoczesnym nagrywaniu) w Internecie na platformach w serwisach społecznościowych lub dedykowanych stronach internetowych[480]. To forma interaktywna, podczas której widzowie w czasie rzeczywistym mogą komunikować się z nadawcą w formie pisemnej poprzez dostępny komunikator (zadając pytania, komentując lub wchodząc z sobą w interakcję.

8. *E-booki*, *workbooki*, materiały edukacyjne

Elektroniczne książki, zeszyty ćwiczeń do treningu, materiały elektroniczne do pobrania i edukacji własnej stanowią uzupełnienie wiedzy lub element strategii marketingowej prezentowania wiedzy na zewnątrz firmy[481]. Materiały do pobrania lub zakupu mogą być osobnym produktem, dostępnym do pobrania w sklepach internetowych, na stronie lub blogu autora lub dystrybuowane drogą mailową lub w ramach wysyłki wiadomości w newsletterze autora lub jako fragment kursu, szkolenia lub warsztatu.

9. Dokumenty udostępnione w chmurze

Praca jednoczesna w dokumentach dostępnych na dzielonych dyskach, w obrębie których uczestnicy mogą wspólnie wykonywać zadania lub ćwiczenia. Obróbka plików odbywać się może w trakcie spotkania lub pomiędzy, uczestnicy mogą posiadać zróżni-

[479] Tłumaczenie *webcastu* według słownika polsko-angielskiego *Cambridge Dictionary,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english-polish/webcast oraz *Merriam-Webster* https://www.merriam-webster.com/dictionary/webcast, 10.04.2022.

[480] Media społecznościowe, w których użytkownicy *streamują*, czyli udostępniają treści wideo w czasie rzeczywistym, to przede wszystkim Twitch (platforma dedykowana m.in. graczom), *Facebook*, Instagram czy YouTube.

[481] Zarówno z możliwością pracy i odczytu na urządzeniach mobilnych, komputerze jak i specjalnych, dedykowanych czytnikach.

cowany poziom dostępu do dokumentów, prawo do edycji, wglądu lub komentowania opracowywanych treści. To atrakcyjna ze względu na oszczędność czasu forma współpracy ułatwia dostęp do dokumentów bez konieczności dzielenia się nimi mailowo i wielostronnej wymiany zmienianych przez kilku autorów plików[482].

10. Newsletter, e-mail

Newsletter i korespondencja mailowa wykorzystywana jest również do dystrybucji wiedzy do określonego grona odbiorców (bazy zebranych kontaktów). W formie tej mogą być dystrybuowane pliki, wiadomości czy linki prowadzące do materiałów edukacyjnych. Korespondencja jeden-do-wielu może przybrać formę informacji, reklamy, budowania relacji z odbiorcami i opiera się na manualnej wysyłce korespondencji do grupy odbiorców lub działaniu w oparciu o oprogramowanie automatyzujące wysyłane informacje do odbiorców[483]. Korespondencja mailowa i wysyłanie nowości wymaga zapisu do bazy lub wyrażenia zgody przez odbiorcę na dołączenie adresu mailowego do bazy związanej z otrzymywaniem korespondencji o charakterze marketingowym. Ponadto, użytkownicy mają możliwość wycofania zgody na otrzymywanie mailingu.

11. Blog, serwisy informacyjne

Blog rozumiany jest jako regularnie prowadzone zapiski tematyczne dotyczące opinii, przemyśleń, doświadczeń publikowane publicznie lub w obrębie ograniczonej grupy w Internecie, strona, na której autor lub grupa autorów publikuje informacje regularnie, lub jako zapisywanie opinii, zdjęć, filmów wideo o określonym temacie, publikowanie ich w określonym miejscu i poszerzanie ich o dodatkowe informacje. Określenie *blog* wywodzi się od określenia *weblog*[484]. Blogi prowadzone mogą być w serwisach informacyjnych (felietony, artykuły komentujące, reklamowe), na platformach blogowych czy stronie internetowej firmy lub autora. Blog może mieć zróżnicowaną formę w zależności od zakresu tematycznego, mogą mieć formę osobistych zapisków, felietonów eksperckich, publikowanych artykułów, zdjęć i filmów, zaś czytelnicy kontaktować się mogą z autorami komentując publikowane treści lub poprzez korespondencję mailową[485]. Łosiewicz podkreśla, iż blogi stanowią formę elektronicznego dziennika

[482] Na przykład *Google* Drive, Dropbox, OneDrive.
[483] Na przykład poprzez Freshmail czy Mailchimp.
[484] Zarówno według słownika *Cambridge,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/blog jak i *Merriam-Webster,* https://www.merriam-webster.com/dictionary/blog, 15.05.2022.
[485] B.A. Nardi i in., *Why we blog,* „Communications of the ACM" 2004, vol 47, nr 12, s. 41-46.

umożliwiającego dzielenie się treściami ze społecznością odbiorców, zaś treści, które przekazywane są na blogach są istotnym komponentem postrzegania oraz rozumienia rzeczywistości, jej procesów i zachodzących z nich zmian i zjawisk[486].

12. Media społecznościowe

Serwisy społecznościowe mogą stanowić kanał dzielenia się wiedzą[487]. Media społecznościowe definiowane są jako nowe technologie nowych mediów, rozwijających interaktywność i możliwość współtworzenia, pozwalających dzielić się treściami generowanymi przez użytkowników pomiędzy organizacjami i w obrębie społeczności oraz pomiędzy indywidualnymi użytkownikami, pozwalając użytkownikom na współtworzenie treści serwisu i oddziaływanie na innych[488]. Wraz z rozwojem mobilności i dostępu do aplikacji, dostęp do wiedzy w mediach społecznościowych możliwy jest w dowolnym momencie oraz w dowolnych okolicznościach. Dzielenie się wiedzą w mediach społecznościowych może opierać się na transferze wiedzy w formie tekstu, obrazu, emotikon, wideo, transmisji live, udostępnionego hiperłącza. Media społecznościowe mają charakter interaktywny, asynchroniczny, nieformalny (komunikacja odbywa się w oparciu o regulamin i zasady komunikacji charakterystyczne dla konkretnego medium).

13. Społeczności internetowe i grupy samouczące się

W obrębie kursów, konferencji i zawodowego korzystania z serwisów społecznościowych, użytkownicy gromadzą się w wirtualne społeczności wspierające się lub samouczące się realizując cele prywatne, zawodowe, dzieląc się wsparciem informacyjnym, wiedzowym lub zacieśniając więzi w społecznościach lokalnych[489]. Formą takiej społeczności jest badana w niniejszej rozprawie grupa zamknięta w serwisie społecznościowym *Facebook* "*Trener Trenerowi Trenerem*", zrzeszająca trenerów biznesu, mająca na celu edukację trenerów i wspieranie w rozwoju i warsztatu trenerskiego szkoleniowców[490]. Społeczności samokształcące się i wspierające w rozwoju mogą opierać się

[486] M. Łosiewicz, *Blogi parentingowe jako platforma (auto)prezentacji współczesnej polskiej rodziny,* „Horyzonty Wychowania" 2020, vol 19, nr 49, s. 129.

[487] Y.A. Ahmed, M.N. Ahmad, *Social Media for Knowledge-Sharing: A Systematic Literature Review, „Telematics and Informatics"* 2018, https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-04-08/1554714658_E10851-e-tarjome.pdf, 18.09.2022.

[488] Tamże, s. 2.

[489] Od grup mastermind, mentoringowych, parentingowych po lokalne społeczności sąsiedzkie.

[490] Grupa *Trener Trenerowi Trenerem,* https://www.*Facebook*.com/groups/438251636272946, 10.12.2022.

na publikowanych postach, filmach, dyskusjach, obrazach ale również na regularnych spotkaniach *online* (lub w formie hybrydowej) przy pomocy komunikatorów *instant.*

14. Aplikacje do nauki

D-*learning* i m-*learning* umożliwia rozwój aplikacji do nauki, w których użytkownicy we własnym tempie (lub w ramach częściowego schematu) trenują kompetencje i nabywają wiedzę w interaktywny sposób[491]. W celu korzystania z aplikacji, niezbędny jest zakup lub bezpłatna instalacja niezbędnego oprogramowania na urządzeniu mobilnym lub komputerze oraz spełnienie warunków technicznych określonych w aplikacji (np. dostęp do kamery urządzenia lub mikrofonu w celu nagrywania dźwięku). Aplikacje oferują również mieszane formy pracy, poszerzone o dodatkowe konsultacje z nauczycielem (lektorem, trenerem) pomiędzy spotkaniami (*online*) lub wsparcie grupy (społeczności uczącej się lub metodą tradycyjną).

15. Symulacje z wykorzystaniem okularów wirtualnej rzeczywistości, wirtualne wycieczki

Wirtualne symulacje mogą znaleźć swoje zastosowanie zarówno w treningu i szkoleniu aspektów technicznych, praktycznych (obsługa maszyny, pojazdu, oprogramowania, operacji) jak i społecznych (obsługa pacjenta, klienta) w branży medycznej, technologii jak i w ramach *onboardingu* - wdrażania pracownika na stanowisku pracy wspomagając zaangażowanie w kulturę organizacyjną, identyfikację mocnych i słabych stron pracownika, podnosząc zaangażowanie w pracę, obniżając koszty szkolenia wstępnego i budując relacje z innymi pracownikami poprzez symulację (w warunkach, gdzie bezpośredni kontakt nie jest możliwy)[492]. Wirtualne symulacje wykorzystywane są również w precyzyjnych działaniach lub w celu nauki kompetencji i obsługi maszyn

[491] Przykładami są powstałe w pandemii kompendia – bazy wsparcia zawierające informacje o narzędziach do pracy *online*, np. *Narzędzia IT i zasoby internetowe wspierające pracę zdalną nauczycieli i wykładowców 2020,* http://wfil.uni.opole.pl/wp-content/uploads/Narze%CC%A8dzia-IT-i-zasoby-internetowe-wspomagaja%CC%A8ce-nauczanie-zdalne.pdf , 6.07.2022.

[492] J. Brown, Y. Cai, *VRCAI '04: Proceedings of the 2004 ACM SIGGRAPH international conference on Virtual Reality continuum and its applications in industry,* [w:] *Association for Computing Machinery*, SIGGRAPH, New York 2004, s. 131-133 ; M.K. Pratt, *6 potential uses for VR during onboarding,* https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/6-potential-uses-for-VR-during-onboarding, 15.11.2022.

związanych z branżami niebezpiecznymi w sposób interaktywny i odbywający się w bezpiecznych warunkach[493].

16. Gry edukacyjne *online*

Edukacja *online* odbywająca się za pomocą gier zespołowych, *online* w oparciu o rozrywkę - *edutainment* (*game-based learning*)[494]. To wysoce angażująca (multimodalna) i interaktywna forma uczenia się łączącego symulację, grę i aspekty edukacyjne. Wykorzystywana również podczas szkoleń stacjonarnych (gry szkoleniowe, managerskie) łączy edukację z budowaniem zespołu i zabawą. Gry odbywać się za pośrednictwem Internetu, lokalnie jak i w formie mieszanej.

Wymienione formy, uszeregowane według podobieństwa funkcji i metod zastosowania w edukacji szkoleniowej, mogą się z sobą łączyć i mieszać z edukacją analogową tworząc mieszane (hybrydowe), kompleksowe i interaktywne programy edukacyjne umożliwiające nabywanie wiedzy w sposób wsparty przez technologię (elektroniczną, cyfrową, mobilną). Wśród słabych stron takiej formy edukacji, praktycy i badacze podają ograniczenie relacji interpersonalnych (bogactwo komunikowania w mediach) i zagrożenie alienacją oraz poczuciem osamotnienia a także spadek komfortu dla osób preferujących uczenie praktyczne w grupie opartej na bezpośrednim kontakcie. Ponadto, zagrożeniem dla *e-learningu, d-learningu i m-learningu* jest uzależnienie edukacji od dostępu do zapośredniczającego medium - wyzwanie stanowić mogą aspekty techniczne i problemy związane z technologią korzystania z mediów (niestabilne łącze internetowe, przerwa w dostawie prądu, problemy z transmisją obrazu, dźwięku), zróżnicowany poziom kompetencji cyfrowych osób prowadzących edukację, ponadto w formach asynchronicznych wyzwaniem może być utrzymanie motywacji na wysokim poziomie oraz samodyscyplina uczestników szkolenia[495].

---

[493] L. Fade, *Training For Dangerous Jobs With Virtual Reality*, https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/07/28/training-for-dangerous-jobs-with-virtual-reality/?sh=5ed5da591c37, 4.09.2022.

[494] Przykładem łączenia edukacji z rozrywką jest gra *Minecraft* ; *Learn how Minecraft: Education Edition is transforming education around the world*, https://education.minecraft.net/en-us/discover/impact, 24.07.2022.

[495] Poradnik Przedsiębiorcy, *E-learning – jakie zalety…*, dz. cyt. ; Autorka jest świadoma, iż podział nie wyczerpuje wszystkich aspektów narzędzi i mediów cyfrowych, stanowi propozycję grupowania mediów ze względu na funkcję i podobieństwo zastosowania mediów.

Tabela 2. Nowe media w edukacji *online*, cz. 1.

Forma edukacji	**Kurs *online***	**Konferencja**	**Webinar**	**Szkolenie *online***	**Warsztaty**	**Podcast, screencast**	**Webcast (live stream)**	**E-book, workbook**
Bogactwo (redukcja niejednoznaczności)	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Niskie	Wysokie	Niskie
Interaktywność	Wysoka – zależnie od wybranego kanału i metodyk i uczenia	Wysoka (może być inny kanał)	Wysoka (może być inny kanał)	Wysoka w formie synchronicznej	Wysoka w formie synchronicznej	Niska	Niska	Niska lub wysoka (w zależności od ilości ćwiczeń i formy)
Socjalność (poczucie osobistej obecności)	Niskie lub wysokie (w zależności od formy i synchroniczności)	Niskie lub wysokie (w zależności od formy i synchroniczności)	Niskie lub wysokie (w zależności od formy i synchroniczności)	Tak (w wariancie synchronicznym)	Tak (w wariancie synchronicznym)	Niskie	Niskie lub wysokie (w zależności od formy i synchroniczności)	Niskie
Ludyczność	Niska	Niska	Niska	Niska lub wysoka (w zależności od formy)	Niska lub wysoka (w zależności od formy)	Niska lub wysoka (w zależności od formy)	Niska lub wysoka (w zależności od formy)	Niska
Autonomia i poczucie wpływu	Wysoka w formie synchronicznej lub jeśli kurs ma charakter interaktywny	Niska	Niska	Wysoka w formie synchronicznej	Wysoka w formie synchronicznej	Niska	Niska	Niska
Gorące (nasycenie informacjami) vs zimne (konieczność wysilania się, uzupełniania)	Zimne/gorące (zależy od formy, synchroniczności/zaangażowania)	Zimne/gorące (zależy od formy, synchroniczności/zaangażowania)	Zimne/gorące (zależy od formy, synchroniczności/zaangażowania)	Zimne/gorące (zależy od formy, synchroniczności/zaangażowania)	Zimne/gorące (zależy od formy, synchroniczności/zaangażowania)	Zimne	Zimne	Zimne
Prywatność (poczucie)	Niska	Niska	Niska	Niska	Niska	Wysoka	Zależnie od zakresu tematycznego	Wysoka

							i aspektó w tech-nicznych spotkania	
Poziom persona-lizacji doświad-czeń	Niski	Niski	Niski	Ni-ski/wysok i (zależny od tema-tu, formy, sposobu pracy)	Ni-ski/wysok i (zależny od tema-tu, formy, sposobu pracy)	Niski	Niski	Niski
Schema-tyczne - niepla-nowane	Schema-tyczne (schemat kur-su/spotka ń) lub niesche-matyczne (kurs z dostępe m nie-ograni-czonym)	Schema-tyczne	Schema-tyczne (agenda, data, format)	Schema-tyczne (schemat kur-su/spotka ń) lub niesche-matyczne (szkolenie z dostępe m nie-ograni-czonym)	Schema-tyczne	Schema-tyczne	Schema-tyczne	Schema-tyczne (zakres, dostęp czasowy), niesche-matyczne (dostęp nieogra-niczony, materiały do pobra-nia)
Synchro-niczne-asynchro niczne	Synchro-niczne i niesynch roniczne	Synchro-niczne i niesynch roniczne	Synchro-niczne i niesynch roniczne	Synchro-niczne i niesynch roniczne	Synchro-niczne i niesynch roniczne	Asynchto niczne	Synchro-niczne	Asynchto niczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cech kluczowych nowych mediów (McQuail) z uwzględnieniem czasu i poziomu gorący (łatwość w odbiorze) - zimny (angażujący, zmuszający do uzupełniania) (McLuhan)[496]

[496] M. Szpunar, *Nowe-stare medium – Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego,* Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2012, s. 39. McLuhan określa, iż aspekty elektroniczne to aspekty zimne w komunikacji, zaś aspekty charakterystyczne dla mediów i narzędzi mechanicznych to aspekty gorące.

Tabela 3. Nowe media w edukacji *online* cz. 2.

Forma edukacji	**Dokumenty w chmurze**	**Newsletter, e-mail**	**Blog, serwisy informacyjne**	**Media społecznościowe**	**Społeczności internetowe i grupy samouczące się**	**Aplikacje do uczenia się**	**Symulacje z wykorzystaniem okularów VR**	***Game-based learning***
Bogactwo (redukcja niejednoznaczności)	Niskie	Niskie	Niskie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Bogate	Wysokie
Interaktywność	Wysoka	Niska	Niska	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka
Socjalność (poczucie osobistej obecności)	Wysokie	Niskie	Niskie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie
Ludyczność	Niska	Niska	Niska lub wysoka (zależnie od tematu i formy)	Niska lub wysoka (zależnie od tematu i formy)	Wysoka	Wysoka	Wysoka	Wysoka
Autonomia i poczucie wpływu	Wysokie	Niskie	Niskie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie	Wysokie

Gorące - zimne	Zimne	Zimne	Zimne	Zimne	Zimne	Zimne	Zimne	Zimne
Prywatność	Wysoka/niska (zależnie od formy)	Wysoka	Niska	Niska	Niska	Wysoka/niska zależnie od formy, okoliczności i celu	Niska	Wysoka/niska zależnie od formy, okoliczności i celu
Poziom personalizacji doświadczeń	Niski	Niski	Niski	Wysoki	Wysoki	Niski/wysoki zależny od interfejsu	Wysoki	Wysoki
Schematyczne - nieplanowane	Schematyczne/spontaniczne	Schematyczne	Schematyczne	Nieplanowane (spontaniczne)	Schematyczne/spontaniczne	Schematyczne/spontaniczne	Schematyczne/spontaniczne	Schematyczne/spontaniczne
Synchroniczne-asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne	Asynchroniczne	Asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne	Synchroniczne i asynchroniczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cech kluczowych nowych mediów (McQuail) z uwzględnieniem czasu i poziomu gorący (łatwość w odbiorze) - zimny (angażujący, zmuszający do uzupełniania) (McLuhan)[497]

[497] Tamże.

3.3. Mediatyzacja szkoleń w pandemii COVID-19

Mediatyzacja szkoleń, choć, jako proces, miała miejsce już od kilkudziesięciu lat, przyspieszyła tempa i poszerzyła zakres wraz z nadejściem pandemii COVID-19 ze względu na zaostrzające się (wraz z kolejnymi falami pandemii) przepisy dotyczące możliwości gromadzenia się, limitów osób w pomieszczeniach zamkniętych, liczby uczestników podczas zgromadzeń, zakaz (lub w ograniczonej formie) organizacji kongresów, konferencji i eventów. Branża szkoleniowa została dotknięta obostrzeniami w sposób bezpośredni i pośredni. Bezpośredni wpływ określony został poprzez regulacje związane z możliwością gromadzenia się, zaś wpływ pośredni miał miejsce ze względu na wprowadzenie możliwości pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i uelastycznienie sposobu pracy połączonego ze zwiększeniem rotacyjności pomiędzy pracownikami w miejscu pracy, przez co firmy i osoby prywatne, będące odbiorcami szkoleń rezygnowali ze szkoleń (stacjonarnych), co było motorem napędowym do podnoszenia kompetencji cyfrowych i ubogacania oferty szkoleniowej o szkolenia w formie zapośredniczonej przez Internet i komunikatory[498]. Szkolenia stacjonarne, w związku z wprowadzonymi rekomendacjami, były odwoływane lub przekształcane na formę zdalną (*e-learning, d-learning, m-learning*) ze względów bezpieczeństwa i w ramach zapobiegania rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2 w związku z ograniczoną możliwością prowadzenia działalności edukacyjnej w trybie stacjonarnym[499].

---

[498] Odwołane zostały tysiące szkoleń w tym okresie ; M. Kaczmarczyk, *Szkolenia nadal niezbędne. Czy będą się odbywały tylko online?,* https://www.forbes.pl/kariera/szkolenia-odwolane-przez-koronawirusa-jak-polskie-firmy-szkoleniowe-reaguja-na/5jy0g8b, 6.10.2022.

[499] Tamże ; *Szkolenia Stacjonarne w pandemii SARS-COV-2 – Informacje Polskiej Izby Firm Szkoleniowych i wytyczne Ministerstwa Rozwoju dla organizatorów szkoleń*, https://pifs.org.pl/aktualnosci/400-wytyczne-szkolenia-stacjonarne-w-pandemii, 3.06.2022 ; Przepisy BHP w związku z COVID-19, https://www.gov.pl/web/rodzina/przepisy-bhp-w-zwiazku-z-COVID-19, 5.04.2022 ; Czy w czasie epidemii istnieje możliwość przeprowadzania szkoleń okresowych?, https://www.opzz.org.pl/porady-dla-pracownikow/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy/czy-w-czasie-epidemii-istnieje-mozliwosc-przeprowadzania-szkolen-okresowych, 4.04.2022 ; Szkolenia zdalne - tymczasowa czy trwała zmiana?, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/72691:szkolenia-zdalne-tymczasowa-czy-trwala-zmiana, 6.04.2022 ; Dziennik Ustaw, Dz.U.2021.2095 t.j. Artykuł 12e. Art. 12e. Przeprowadzanie szkoleń wstępnych w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy lub służby za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej; wydłużenie terminów przeprowadzenia szkoleń okresowych w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy lub służby, https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/szczegolne-rozwiazania-zwiazane-z-zapobieganiem-18966440/art-12-e, 10.12.2022 ; J. Zieliński, *Szkolenia w dziedzinie bhp w czasie epidemii - Czy w czasie epidemii istnieje możliwość przeprowadzania szkoleń wstępnych?*, https://www.pip.gov.pl/pl/o-urzedzie/wyjasnienia-i-wsparcie-pip/najczestsze-pytania-i-odpowiedzi/szkolenia-z-dziedziny-bhp/133786,szkolenia-w-dziedzinie-bhp-w-czasie-epidemii.html, 7.07.2022.

Rozwój mobilności sprzyja rozszerzaniu się nauczania poza sale szkoleniowe i pracownie zarówno w kontekście kompetencji trenerów jak i kursantów. *E-learning*, rozumiany jako edukacja w środowisku cyfrowym z wykorzystaniem Internetu i aplikacji oraz technologii elektronicznych odbywa się również w oparciu o "wirtualne sale" takie jak wirtualne uczelnie, pracownie (klasy) czy sale szkoleniowe umożliwiające cyfrową współpracę i naukę na odległość w oparciu o technologię. Cyfryzacja edukacji, prócz przeniesienia szkolenia do przestrzeni wirtualnej, wymaga również dopasowania form metodyki do zapośredniczonej formy zajęć edukacyjnych (szkolenia, wykładów, seminariów). Badacze pozytywnie nastawieni do tej formy edukacji[500] wskazują, iż rozwój narzędzi ułatwiających *e-learning* sprawia, iż nowe pokolenia nauczycieli i edukatorów podnoszą swoje kompetencje cyfrowe niezbędne do prowadzenia profesjonalnej edukacji nadążającej za rozwojem technologicznym XXI wieku[501]. Behera podkreśla również, iż nowoczesna technologia wykorzystująca łącze internetowe nie jest już wyłącznie ograniczona do czterech ścian pracowni i klasy, zaś nowoczesny *e-learning* opiera się na wszelkich formach nowoczesnego, wspartego elektronicznie sposobu nauczania. Tak rozumiany *e-learning*, pierwotnie wprowadzony jako edukację wspartą technologią (nagrania audio, wideo, trening komputerowy, dyskietki, płyty CD/DVD, nośniki USB, programy telewizyjne, komputer i laptop) stanowi nowoczesną formę edukowania w oparciu o cyfrowe media nie zaś jako uzupełnienie lub podparcie wobec treningu i edukacji bezpośredniej[502]. Pokrzycka podkreśla, iż w przenoszeniu edukacji do formy zdalnej przydatne są również atrakcyjne, innowacyjne i przyjazne elementy zajęć, takie jak komiksy, memy, interaktywne gry i zabawy (krzyżówki) oraz chmury wyrazów. Autorka stwierdza, iż w doborze narzędzi i aplikacji, istotna jest ich różnorodność, zaś same narzędzia, ze względu na ich atrakcyjność i angażujący charakter, pełnią funkcję motywatora do nauki[503]. Ponadto, autorka podkreśla, iż metody *e-learningowe* pozwalają na efektywną, bardziej elastyczną edukację pracy zespołowej

[500] Pokrzycka, analizując efektywność e-nauczania w szkolnictwie wyższym przed okresem pandemii COVID-19, który przyspieszył korzystanie z metod edukacji zapośredniczonej, oceniła popularność form edukacji *e-learning*owej jako niewystarczającą. Autorka podkreśliła konieczność wzmacniania tej formy edukacji i budowania zaufania do e-nauczania poprzez udział w obowiązkowych zajęciach i uwzględnianie elementów zdalnej edukacji w codzienności na uczelniach ; L. Pokrzycka, *Efektywność nauczania w szkolnictwie wyższym. Studia przypadków,* „Zarządzanie Mediami" 2019, nr 1, s. 15-27.

[501] S. K. Basak, M. Wotto, P. Bélanger, *E-learning, M-learning and D-learning*, dz. cyt. s. 196.

[502] Tamże.

[503] L. Pokrzycka, *Rola aplikacji dydaktycznych w nauczaniu zdalnym,* „e-mentor" 2021, 1(88), s. 30-36.

z wykorzystaniem narzędzi kojarzonych z mediami społecznościowymi[504]. Jak podkreśla Pokrzycka, nie zwalnia to jednak z konieczności regularnej pracy. Autorka dodaje, iż w edukacji zapośredniczonej przez komputer (*ICT*) niezbędne jest właściwe wprowadzenie narzędzi do nauki (obsługi oprogramowania), przynajmniej podstawowy poziom obsługi komputera i oprogramowania, również w wersji mobilnej[505]. To spojrzenie, w którym metody edukacji zapośredniczonej (*e-learning, m-learning, d-learning*) uzupełniają się i narzędzia lub platformy stosowane w jednej z formie na jednym urządzeniu (np. komputer) wykorzystywane mogą być jako kanał edukacji na innym urządzeniu (smartfon).

Określenia, którymi posługują się badacze odnosząc się do tematu i narzędzi charakterystycznych dla edukowania zapośredniczonego: *e-learning*u, *m-learning*u i *d-learning*u dotyczą określonych zagadnień charakteryzujących te trzy typy edukacji[506]. Określenia i terminologia określająca zagadnienia związane z *e-learning*iem to: komputer, pasmo, multimedia, interaktywny (interaktywność), hiperłącze, współpraca (współpracownik), edukacja na odległość (*distance learning*), symulowana sytuacja, *hyper learning*, bogactwo mediów (*media-rich*), większa formalność, ustrukturyzowanie, szerokopasmowy, inteligentny, użyteczny (*usable*), wykłady w pracowniach lub internetowe laboratoria, więcej instrukcji opartych na tekście i grafikach[507]. Wśród określeń charakterystycznych dla przedmiotu terminologii związanej z m-*learning*iem, badacze wskazują określenia: mobilny (mobilność), łącza Bluetooth, GPRS, 3G, sieciowy (sieć), uczenie sytuacyjne, konstruktywizm, interakcje społeczne, sytuacja realistyczna, współpraca, spontaniczność, połączenie (połączony), lekki, nieformalny, sytuacjonizm, osobisty, niszczący, wyniszczający, rozpowszechniony, kontekstualny, mikroedukacja (*bite-sized learning*), nauka poprzez mobilność, przesyłanie instrukcji poprzez obraz, dźwięk i animację[508]. Edukację oparta na *d-learning*u charakteryzuje terminologia wykorzystująca określenia takie jak: nauczanie adaptacyjne (*adaptive learning*), *gamification* (grywalizacja, *gamifikacja*), *badging,* edukacja mieszana (*blended learning*), technologie klasowe, e-booki, analityka uczenia, uczenie mobilne, personalizacja nauki, uczenie *online*, otwarte bazy edukacyjne, uczenie wsparte technologią, wirtualna rzeczywistość,

[504] L. Pokrzycka, *Blended Learning in Teaching English for Specific Purposes (ESP). Innovations in Distance Learning in PhD Students' Opinion Surveys* [w:] L. Pokrzycka, R. Wallace Vaagan (red.), *Innovative Teaching Methods – Project Management,* Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin 2022, s. 12.
[505] Tamże.
[506] S. K. Basak, M. Wotto, P. Bélanger, *E-learning…*, dz.cyt. s. 198-200.
[507] Tamże.
[508] Tamże.

uczenie oparte na grach, dostęp do cyfrowych treści, współpraca lokalna i globalna, ocena i raportowanie *online*, aktywne uczestnictwo w społeczności *online*, korzystanie z technologii w celu łączenia, współpracy i tworzenia[509].

3.3.1. Nowe media i (nowe) narzędzia w komunikacji organizacji i *e-learning*u

Mediatyzacja komunikacji i edukacji pracowników objęła zarówno aspekty związane z *e-learning*iem jak i edukacją mobilną i cyfrową w obrębie rozwoju kompetencji cyfrowych jak i szybkiego rozwoju i wzrostu w zakresie technologii i narzędzi dostępnych do użytku firm jak i trenerów. Izolacja społeczna nasilająca się w trakcie kolejnych fal pandemii COVID-19, sprawiła, iż życie społeczne przeniosło się do świata cyfrowego. W badaniach popularności różnych aktywności *online* (maj 2020 r.) wykazało, iż 77% Polaków wskazało, iż spędzało czas *online* na konwersacjach wideo z rodziną, przyjaciółmi i współpracownikami, 68% korzystało z rozrywki - platform VOD (subskrypcje wideo - Netflix, Amazon Prime oraz HBO Go), 59% Polaków oglądało komedie kabarety i stand-upy, 44% grało w gry komputerowe, 41% brało udział w kursach gotowania, 36% uczestniczyło w koncertach *online*, 29% brało udział w wirtualnych zajęciach fitness i sportowych, 28% uczyło się języków obcych za pośrednictwem Internetu, 24% respondentów brało udział w wirtualnej wycieczce do muzeum lub innej atrakcji turystycznej[510]. Wyniki badań sugerują, iż Polacy w pierwszym roku pandemii spędzali czas na zapośredniczonej mediami komunikacji i rozrywce, pojawiały się również cyfrowe formy turystyki i edukacji oraz sportu. Początkowe zapotrzebowanie na odpowiednie narzędzia do zapośredniczania spotkań i komunikacji nie zawsze odnajdowało odpowiedź w postaci odpowiednich narzędzi możliwych do zaadaptowania ich do warunków organizacji (ze względów technicznych lub kompetencji cyfrowych pracowników, dostępności technologii, czy wstrzymywanych dostaw sprzętu i zamkniętych granic i opóźnień w dostawie technologii w pierwszej fali pandemii)[511]. W związku z tym, użytkownicy początkowo korzystali z dostępnych i znanych z życia prywatnego komunikatorów (*Messenger*, *Google* Hangouts czy Dro-

---

[509] Definicja *gamifikacji* za słownikiem *Cambridge,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/gamification, 15.05.2022.

[510] A. Sas, Badanie *Most popular online activities during the coronavirus (COVID-19) pandemic in Poland as of May 2020* przeprowadzone na grupie 7500 osób w maju 2020 r., https://www.statista.com/statistics/1120601/poland-*online*-activities-during-COVID-19/ , 10.10.2022.

[511] Mowa o zamknięciu granic europejskich wobec dostaw towarów z Chin w pierwszej fali pandemii COVID-19.

pbox) w etapie przejściowym, co stanowiło potencjalne zagrożenie dla bezpieczeństwa danych firmy. Warunkiem niezbędnym do szybkiej adaptacji przedsiębiorstw do działania w trybie zdalnym lub hybrydowym było przyspieszenie tempa rozwoju i adaptacji działów IT i technologii do potrzeb związanych z funkcjonalnością narzędzi służących do profesjonalnej komunikacji i spełniających standardy architektury IT oraz umożliwiających utrzymanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa obsługiwanych danych (jego poziom różni się w komunikatorach prywatnych)[512].

Analiza badań, artykułów i publikacji z tego okresu wskazuje, iż istnieją aplikacje i narzędzia, które cieszą się szczególnym zainteresowaniem użytkowników na świecie i trendy pomiędzy ściśle konkurującymi z sobą producentami i dostawcami oprogramowania do komunikacji prywatnej, biznesowej i edukacji. Portal organizacji pozarządowych (ngo.pl) wymienia 11 aplikacji, które zrewolucjonizowały współczesny świat. Lista najbardziej wpływowych aplikacji, szczególnie w dobie pandemii COVID-19, (uwzględniająca więcej niż 11 pozycji) zawiera aplikacje takie jak: *Facebook*, YouTube, *Instagram*, *Twitter*, Pinterest (kategoria rozrywka)[513]. Wśród komunikatorów służących do wideokonferencji i wysyłania wiadomości tekstowych oraz plików (wypierających pocztę) pojawiają się *Messenger*, *WhatsApp*, Telegram czy Signal, podkreślając rolę rozmów wideo[514]. Do najbardziej wpływowych aplikacji w okresie pandemii zaliczane są również aplikacje związane z dowozem jedzenia (Strava), randkami (Tinder) oraz transportem (Uber), zaś wśród narzędzi biznesowych - platforma LinkedIn (platforma rejestruje stopniowy wzrost użytkowników, w styczniu 2022 r. z aplikacji służącej do rekrutacji korzystało 4,65 mln Polaków w celu łączenia pracowników

---

[512] Ł. Misiarz, *COVID-19 – zmiana i wyzwanie dla działów IT - Technologia drogą do odporności biznesu,* https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/COVID-19-zmiana-i-wyzwanie-dla-dzialow-IT.html, 10.10.2022 ; por. Sasińska-Klas – ludzie komunikują się z sobą przy pomocy dostępnych im środków ; T. Sasińska-Klas, *Mediatyzacja a medializacja…*

[513] "*W lipcu 2021 roku Facebook miał 2,853 mld użytkowników. To o 250 mln osób więcej niż rok wcześniej*." ; E. Wróbel, *11 aplikacji, które zrewolucjonizowały nasz świat!,* https://publicystyka.ngo.pl/11-aplikacji-ktore-zrewolucjonizowaly-nasz-swiat, 10.10.2022 ; Statista Research Department, raport *Number of Facebook users in Poland from June 2021 to June 2022*, w którym odnotowano wzrost z 21, 68 mln użytkowników do 24,92 mln w okresie od stycznia 2021 r. do stycznia 2022 r. W roku 2022 r. największy wzrost w badanym okresie odnotowano w marcu 2022 roku (25,42 mln użytkowników w Polsce), https://www.statista.com/statistics/1029779/poland-number-of-*Facebook*-users/, 4.12.2022.

[514] Statista Research Department, *Number of Messenger users in Poland from June 2021 to June 2022,* w styczniu 2022 roku w Polsce odnotowano 18,1 mln użytkowników (wzrost o 1,5 mln użytkowników w stosunku do stycznia 2021 r.). W czerwcu 2022 roku 18,79 mln Polaków korzystało z tego narzędzia (wzrost o 1,5 mln w stosunku co czerwca 2021 r.), https://www.statista.com/statistics/1031828/poland-number-of-*Messenger*-users/, 5.12.2022 ; A. Sas, raport *Most popular instant Messengers to chat over the internet in Poland in 2021,* Najbardziej popularnym komunikatorem *instant* stosowanym do konwersacji w Polsce w 2021 roku był *Messenger* (*Facebook*) stosowany przez 80% respondentów, https://www.statista.com/statistics/1240403/poland-most-popular-*instant-Messenger*s/, 15.06.2022.

i pracodawców)[515]. Kolejną aplikacją, która wpłynęła na modyfikację komunikacji organizacyjnej był komunikator *instant Slack* (stopniowo, w niewielkim stopniu redukujący komunikację mailową wśród kadry managerskiej - co piąty użytkownik *Slack*a sygnalizował zmniejszenie liczby maili o 40-60%, zaś 7% użytkowników komunikatora sygnalizuje brak redukcji w komunikacji mailowej (2015)[516].

Pierwszy rok pandemii był czasem nasilonego zainteresowania i coraz głębszego zanurzania się w media cyfrowe w wielu dziedzinach życia - edukacji, pracy, rozrywki, turystyki. W celu realizacji potrzeb, ograniczonych poprzez brak możliwości spotykania się na żywo, uczestnicy korzystali z cyfrowych narzędzi i aplikacji umożliwiających rozrywkę, komunikację, pracę, dostęp do kultury czy edukacji. Gorzelany-Dziadkowiec w badaniach w 2020 r. wskazuje, iż 65% polskich respondentów korzystało z nowych komunikatorów (np. *Zoom*) w trakcie pandemii (24% deklaruje, iż korzystało w bardzo dużym stopniu), 18% częściowo, zaś 17% nie korzystało w tym czasie z nowych komunikatorów[517].

W 2020 roku najbardziej popularnymi platformami do nauki w Polsce były *Librus*, Synergia i Epodręczniki (uczniowie), zaś co trzecia osoba korzystała z platformy *Facebook* i komunikatora *Messenger* w celach edukacyjnych[518]. Najbardziej popularne platformy do kursów wskazane przez *Google* (za: *American Broadcasting Company, NBC TV Network, CBS, FOX, Telemundo*) to: *Skillshare, Cousera, Mindvalley, Udemy, Brilliant.org, Edx.org, Udacity, LinkedIn Learning, MasterClass, Futurelearn*[519]. W 2022 roku najbardziej popularną aplikacją z kursami internetowymi w Polsce była platforma *Khan Academy* (pobrana 37 milionów razy w marcu 2022 roku)[520]. Wśród aplikacji do kursów, dużą popularnością w Polsce cieszy się również platforma

[515] Statista Research Department, *Number of Linkedin users in Poland from June 2021 to June 2022,* kontynuacja analiz wykazała, iż w czerwcu 2022 r. 5,05 mln Polaków korzystało z tej platformy, https://www.statista.com/statistics/1221734/poland-number-of-linkedin-users/, 15.12.2022.

[516] Statista Research Department, *How much has Slack helped you reduce internal email? (2015),* https://www.statista.com/statistics/520881/percentage-range-of-reduced-internal-email-after-adoption-of-*Slack*/, 16.06.2022 ; E. Wróbel, *11 aplikacji, które zrewolucjonizowały nasz świat!,* https://publicystyka.ngo.pl/11-aplikacji-ktore-zrewolucjonizowaly-nasz-swiat, 10.10.2022.

[517] M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Rewolucja 4.0 w świetle COVID-19*, https://rev4.uek.krakow.pl/blog/rewolucja-4-0-w-swietle-COVID-19/, 4.04.2022.

[518] A. Sas, *Most frequently used e-learning platforms in Poland in 2020,* https://www.statista.com/statistics/1204234/poland-platforms-used-for-*online-learning*/, 06.04.2022.

[519] *10 Best Online Learning Platforms In 2022 To Jumpstart Your Career,* https://sites.*Google*.com/site/videoblocksreview/*online-learning*-platforms, 15.06.2022.

[520] Statista Research Department, *Leading online courses applications in Poland as of March 2022, by number of downloads,* https://www.statista.com/statistics/1263946/poland-top-downloaded-*online*-courses-apps/, 16.06.2022.

z kursami Udemy (rejestrująca wahania popularności na przestrzeni 2020-2022 r., pobrana w marcu 2022 roku 4,6 tys. razy)[521].

Wśród komunikatorów wideo wykorzystywanych do celu edukacji, szkoleń i komunikacji wewnętrznej w organizacjach największą popularnością cieszą się aplikacje producentów *Zoom, Microsoft, Skype, Google Chat, Cisco Webex, GoToMeeting, Slack*. (2021)[522]. Platformy te w kompleksowy sposób łączą i mieszają cechy nowych mediów - budowanie społeczności, przekazywanie informacji, gry i zabawy, komunikację interpersonalną[523]. Najczęściej pobieraną aplikacją do komunikacji (i edukacji) do celów biznesowych w 2021 roku była najbardziej popularna aplikacja (platforma komunikacyjna) służąca do zapośredniczania komunikacji - *Zoom*. Ta platforma komunikacyjna została pobrana w tym okresie ponad 300 milionów razy przez użytkowników całego świata. Drugim narzędziem ze względu na częstotliwość i popularność pobrań była aplikacja *Google Meet*, pobrana 192 miliony razy. Trzecią aplikacją pod względem popularności była aplikacja *WhatsApp Business,* która założona została w 2018 roku (właścicielem jest *Meta Platforms* - właściciel marki *Facebook)* z 143 milionami pobrań. Ponadto, wśród wykorzystywanych w biznesie narzędzi, LinkedIn, jako narzędzie rekrutacyjne (ułatwiające łączenie w pary pracodawców i pracowników i rejestrowanie przebiegu swojej kariery w formie wirtualnej platformy społecznościowej będącej jednocześnie połączeniem listu motywacyjnego, CV i tablicy do dzielenia się przemyśleniami i publikowania treści) pobrane zostało w 2021 roku 38 milionów razy na całym świecie[524]. Opisywane w niniejszym podrozdziale narzędzia i platformy do komunikacji stanowią zestawienie najbardziej popularnych aplikacji wykorzystywanych do komunikacji, spotkań i szkoleń w okresie pandemii COVID-19 na świecie.

W pierwszym kwartale 2022 roku, aplikacja *Zoom* została pobrana ponad 36,5 mln razy w regionie Azji i Pacyfiku. *Zoom* rozpowszechnił się i zyskał na popularności w 2020 roku jako rozwiązanie będące odpowiedzią na pandemię COVID-19 oraz wpływ, jaki wywarła na aktywności w sferze prywatnej i zawodowej użytkowników. Największy wzrost pobrań aplikacji *Zoom* miał miejsce pomiędzy pierwszym i drugim kwartałem 2020 roku, dzięki globalnej adaptacji do alternatywnych (cyfro-

[521] Statista Research Department, *Monthly number of Udemy app downloads in Poland from March 2021 to March 2022*, https://www.statista.com/statistics/1264002/poland-udemy-downloads/, 16.06.2022.

[522] L. Ceci, *Leading online communication services used on a regular basis worldwide as of March 2021,* https://www.statista.com/statistics/1246368/communication-services-usage/, 17.06.2022.

[523] Por. podrozdział 2.1.2.

[524] L. Ceci, raport *Leading business apps worldwide in 2021, by downloads,* https://www.statista.com/statistics/1284688/top-business-apps-global-by-downloads/, 15.06.2022.

wych) mediów komunikacji do pracy i edukacji. Analiza pobrań danych wskazuje, iż wzrost popularności aplikacji do komunikowania miał miejsce na całym świecie (w efekcie globalnych działań ukierunkowanych na walkę z pandemią), w Ameryce Północnej i Środkowej nastąpił wzrost pobrań *Zoom*a o ponad 1000% pomiędzy czwartym kwartałem 2019 roku i pierwszym kwartałem 2020 roku. W 2020 roku zaobserwowano wzrost pobrań *Zoom* i *Microsoft Teams* (drugiego najbardziej popularnego medium), jednak aplikacja do komunikowania *Teams* odnotowała niższą liczbę pobrań we wszystkich regionach świata[525].

Producent komunikatora *Zoom* odnotował największą popularność w okresie pandemii (2020 rok), umożliwiając współpracę i komunikację interpersonalną i organizacyjną pracownikom nie mogącym spotkać się twarzą twarz w biurze i realizującym pracę na odległość. Komunikator oferuje możliwość przeprowadzenia konferencji, kursu, nagrywania ekranu (*screencast*), szkolenia, spotkania wideo, prezentacji, stanowiąc bogatą alternatywę wobec spotkań bezpośrednich[526]. Komunikator *Zoom Meeting* umożliwia komunikację i interakcję zapośredniczoną w formie czatu, spotkań wideo, webinarów, konferencji lub jako komunikator w firmie (dopasowany do wielkości firm i różnych urządzeń mobilnych) przy użyciu komputera z kamerą lub telefonu[527]. To narzędzie stanowiące element dynamicznie rozwijającej się dziedziny *communications and collaborations* - dotyczącego technologicznych rozwiązań wspierających zapośredniczanie komunikacji profesjonalnej i prywatnej i współpracę w organizacjach[528]. Producent w opisie komunikatora podkreśla prostotę i funkcjonalność w obsłudze oprogramowania. *Zoom Meeting*s oferuje wysokiej jakości (dźwięk i obraz HD) spotkania do 1000 użytkowników, synchronizację z kalendarzami (wskazywanie statusu dostępności uczestnika), czat zespołowy i indywidualny wraz z możliwością szybkiego i płynnego przełączania pomiędzy czatami i oknami spotkań oraz kanałami komunikacji, archiwizację plików do 10 lat, możliwość transkrypcji

[525] L. Ceci, *Downloads of Zoom mobile app worldwide from 3rd quarter of 2019 to 1st quarter 2022, by region*, https://www.statista.com/statistics/1240007/*Zoom*-global-downloads-app-by-region/, 16.06.2022. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż dane odnoszą się do liczby pobrań aplikacji. Komunikatory, o których mowa (*Zoom*, Webex, *Teams*) udostępniają również możliwość udziału w spotkaniach przez użytkowników, którzy są niezalogowani lub korzystają z przeglądarki internetowej.

[526] *Zoom*.us - prócz najbardziej popularnego *Zoom* Meeting, istnieje *Zoom* Room służący do wsparcia hybrydowych spotkań i konferencji, *Zoom* for Home (dla użytkowników indywidualnych).

[527] L.S. Vailshery, *Zoom Video Communications, Inc. - Statistics & Facts,* https://www.statista.com/topics/8249/*Zoom*-video-communications-inc/#topicHeader__wrapper, 18.08.2022.

[528] To połączenie rozwiązań rozwijających możliwości i odpowiadających na problemy współpracy zdalnej (zespołów rozproszonych w przestrzeni i czasie)) i komunikacji zapośredniczonej.

i nagrywania spotkań, wprowadzenie alternatywnych metod (emotikony) udzielania informacji zwrotnej (podnoszenie ręki, ankiety, emotikony z reakcjami) oraz możliwość udostępniania wielu ekranów jednocześnie[529].

Microsoft Teams jest alternatywą wobec komunikatora *Zoom* określającym się jako centrum pracy zespołowej, łączącym możliwość czatowania, spotykania się, współpracy i nawiązywania połączeń w jednym miejscu. MT jest aplikacją wprowadzoną znacznie później (w 2017 roku) od lidera rynku - *Zoom* (2011 rok), jednak obie platformy do komunikowania zyskały na popularności w okresie pandemii COVID-19. Platforma MT, jako część pakietu *Office 365 Education* zyskała popularność w tym okresie ze względu na ofertę bezpłatnego użytkowania (wraz z innymi aplikacjami z pakietu Office, takimi jak *PowerPoint*, *Word* czy *Excel*) dla szkół, nauczycieli, uczniów oraz studentów[530]. Podstawową funkcją MT jest wsparcie przekazywania informacji w czasie rzeczywistym (*communication*) oraz organizacja współpracy (*collaboration)* rozproszonych zespołów w pracy i edukacji. Funkcje, które podkreśla producent, obejmują możliwość przesyłania i bezpiecznej archiwizacji plików (tekstowych, audio, wideo), rozmowy na czacie prywatnym i grupowym (komunikacja z kamerą, dźwiękiem, pisemna, emotikony), możliwość przechowywania plików w jednym miejscu, integrację z innymi aplikacjami wspierającymi współpracę (związanymi z wyszukiwaniem informacji, notatnikiem, tablicą interaktywną, kalendarzem czy zarządzaniem projektami) czy wsparcie botów podpowiadających treści (np. w ramach wyszukiwania definicji). Podobnie jak w aplikacjach konkurencyjnych, *Microsoft Teams* dostępny jest zarówno w wersji na komputery jak i urządzenia mobilne[531]. *Microsoft* podwoił liczbę codziennych użytkowników aplikacji MT z 75 milionów użytkowników w kwietniu 2020 r. do 145 milionów użytkowników w drugim kwartale 2021 roku. Wzrost użytkowania przypisywany jest wzrostowi społecznych praktyk związanych z dystansowaniem się i rosnący udział pracy zdalnej. Wśród amerykańskich użytkowników MT zaobserwowano wzrost użytkowania aplikacji z domu (zestawiając marzec 2019 r. i marzec 2020 r.). Wówczas nastąpił wzrost przesyłania i transferu danych wśród użytkowników ze stanowisk domowych o średnio 40%. Wzrosty odnotowano na wszystkich urządzeniach, jednak największy z nich dotyczył korzystania ze smartfonów oraz aplikacji.

[529] Omawiane funkcje wprowadzane są przez producenta w celu zwiększania interakcyjności w platformie, https://explore.*Zoom*.us/pl/products/meetings/.

[530] Office 365 Education, https://www.*Microsoft*.com/pl-pl/education/products/office, 20.08.2022.

[531] *Najważniejsze kwestie, o których warto wiedzieć na temat aplikacji w aplikacji Microsoft Teams,* https://support.*Microsoft*.com/pl-pl/office/co-nale%C5%BCy-wiedzie%C4%87-o-aplikacjach-w-aplikacji-*Microsoft-Teams*-747492ee-7cdd-4115-a993-8c7e7f98a3d0, 16.06.2022.

Dane wskazują również, iż największą popularnością w tym okresie wśród użytkowników cieszyły się platformy mediów społecznościowych i platformy do komunikowania wideo i organizowania konferencji[532]. Nieustanna konkurencja pomiędzy największymi producentami platform do współpracy i komunikacji sprawia, iż producenci nieustannie usprawniają aplikacje i narzędzia, usprawniają bezpieczeństwo danych i użytkowników w walce o pozycję lidera w branży *communications and collaborations*[533]. Największy wzrost instalacji oprogramowania miał miejsce niewątpliwie w pierwszym roku trwania pandemii. W drugim kwartale 2021 roku dominowały trzy platformy do komunikowania - *Zoom*, MT i *Google Meet*, które zostały pobrane prawie 200 mln razy na świecie z 58% spadkiem pobrań w porównaniu z analogicznym okresem 2020 roku, w którym wymienione aplikacje pobrane były 479 milionów razy[534]. W 2021 roku, w efekcie hybrydyzacji pracy i przetestowania dostępnych na rynku rozwiązań, firmy zdecydowały się na korzystanie z różnych aplikacji i platform do komunikowania, spośród których najbardziej popularne okazały się *Microsoft Teams Meeting*s (miejsce pierwsze) i *Zoom Meeting*s (miejsce drugie)[535].

W czerwcu 2021 r. najbardziej popularną aplikacją *Google* na telefonach z Androidem na świecie była aplikacja do komunikacji wideo - *Google Meet* (16,31 mln pobrań), wyprzedzając aplikację do gier (12,82 mln pobrań), co wskazywać może na utrzymanie roli komunikatorami i platformami do komunikowania w efekcie pierwszego roku pandemii COVID-19 będącego momentem przełomowym jeśli chodzi o zakres i skalę korzystania z narzędzi komunikowania w skali globalnej[536]. Aplikacja *Google*

---

[532] L.S. Vailshery, *Number of daily active users (DAU) of Microsoft Teams worldwide as of 2022,* https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-*Microsoft-Teams*-daily-and-monthly-users/, 8.08.2022.

[533] po serii wycieków danych w 2020 roku (*Zoom* odnotował wzrost użytkowników z 10 mln w grudniu 2019 r. do 300 mln w marcu 2021 r., w efekcie czego miały miejsce incydenty dotyczące bezpieczeństwa spotkań, użytkowników i ataki hakerskie na platformy), wśród użytkowników pojawiło się określenie "*Zoom bombing*" - oznaczające niechcianą aktywność uczestnika mającą na celu zakłócenie spotkania odbywającego się na platformie *Zoom* ; Rozwojowi podlegają również funkcje pojawiające się w efekcie zgłaszanego przez użytkowników zapotrzebowania (np. związanego z koniecznością zwiększania możliwości organizowania dużych spotkań, konferencji).

[534] L. Ceci, *Cumulative installs of leading video conferencing apps Zoom, Microsoft Teams, and Google Meet worldwide from 1st quarter 2020 to 2nd quarter 2021*, https://www.statista.com/statistics/1263757/*Zoom-Microsoft-Teams*-and-*Google*-meet-global-app-installs/, 17.06.2022.

[535] J. Sava, *Most popular meeting providers for companies worldwide in 2021*, https://www.statista.com/statistics/1267835/worldwide-meeting-provider-platforms/, 8.04.2022.

[536] Za: https://www.statista.com/statistics/248959/top-global-*Google*-app-downloads-*Google*-play/, 16.04.2022 ; Porównując okres luty 2021-luty 2022 obserwuje się spadek pobrań *Microsoft Teams* w Polsce (najwięcej pobrań w tym okresie miało miejsce w lutym 2021 r. z 441 tys. pobrań, zaś w lutym 2022 około 200 tys. ; Statista Research Department, *Monthly number of Microsoft Teams app downloads in Poland from February 2021 to February 2022*, https://www.statista.com/statistics/1224195/poland-ms-*Teams*-downloads/, 16.05.2022.

Meet wchodząca w skład *Google Workspace* (platformy do współpracy z możliwością przechowywania i archiwizowania dokumentów w chmurze) oferuje funkcjonalności związane z możliwością bogatego komunikowania w formie wideo, audio i pisemnej, dostępność czatu, filtr wyciszający szumy z tła, możliwość dostępu z aplikacji i przeglądarki (funkcję tę posiadają również platformy konkurencyjne), możliwość nagrywania spotkań, integrację z kalendarzem i kontaktami producenta, szyfrowanie połączenia[537]. Istnieje również możliwość pracy (rysowania) na dedykowanej tablicy interaktywnej stanowiącej alternatywę wobec notowania, wizualizacji i rysowania na tablicy w biurze lub pracowni[538].

Cisco oferuje narzędzia do spotkań (*Webex*) oraz konferencji, szkoleń i profesjonalnych spotkań biznesowych (*Webex Suite*) dopasowane do potrzeb, wielkości i zakresu działalności firmy podkreślając prostotę i funkcjonalność narzędzia jako łączącego wiele funkcji w jednej platformie: *all-in one* i bezpieczeństwo przetwarzanych danych[539]. Producent wprowadził rozwiązania umożliwiające rozdzielenie proponowanych narzędzi ze względu na sposób korzystania ze względu na koncentrację na komunikacji (*Webex*) lub współpracy (*Webex Suite*). Funkcjonalności dostępne w komunikatorach *Webex* to synchronizacja z popularnymi aplikacjami, możliwość udzielania informacji zwrotnej (emotikony, animowane reakcje), funkcja prezentowania treści, w których osoba prezentująca jest "zanurzona" w wykres (*immersive share*), wsparcie sztucznej inteligencji w personalizacji korzystania z platformy, analizy wspierające higienę pracy (analiza czasu i trybu pracy), symultaniczne tłumaczenia spotkań[540]. Ponadto, w platformie dedykowanej współpracy, istnieje możliwość komunikowania w formie dzwonienia, ustalania spotkań (i integracji z aplikacjami), wysyłania wiadomości pisemnych, tworzenia webinarów, głosowania, wysyłania wiadomości asynchronicznych wideo, tworzenia eventów, pisania po tablicy oraz rozwiązań (tłumaczenia, usuwanie szumów, notowanie), które pojawiają się w wariancie *Webex*[541]. Platforma ta zanotowała, podobnie jak komunikatory konkurencyjne, wzrost użytkowania w okresie pandemii COVID-19[542].

---

[537] Za https://meet.*Google*.com, 16.05.2022.
[538] Przykładową platformą jest Jamboard, https://jamboard.*Google*.com/, 16.05.2022.
[539] Za: https://www.webex.com/all-new-webex.html, 17.05.2022.
[540] Tamże.
[541] *Webex Collaboration Suite,* https://www.webex.com/*collaboration*-suite.html, 16.05.2022.
[542] Przykładowo, w 2020 roku zaobserwowano wzrost czasu spotkań odbywających się za pośrednictwem Webex z 6 miliardów minut w styczniu 2020 r., poprzez 10 mld minut w marcu 2020 r. do 25 mld minut w kwietniu 2020 r. Ten ponad czterokrotny wzrost korzystania z Webex związany jest bezpośrednio z pojawieniem się pandemii COVID-19 ; J.A. Sava, *Reported meeting minutes of Cisco Webex*

Slack jest platformą do współpracy, która w okresie przed pandemią konkurowała z *Microsoft Teams* i w 2019 roku przegrała rywalizację z konkurentem (12 mln dziennych użytkowników wobec 20 mln w MT).[543] Producent aplikacji wskazuje, iż prócz wzmocnienia zdalnej współpracy, celem *Slack*a jest redukcja komunikacji mailowej (przyspieszenie komunikacji w formie *instant*) o 32% i spotkań o 27%[544]. To platforma dedykowana komunikacji pisemnej podzielonej na projekty i wątki, krótkim spotkaniom (*huddles* - funkcji wprowadzonej w czasie pandemii COVID-19*)* z możliwością koordynacji projektów i współpracy synchronicznej i asynchronicznej[545].

3.3.2. Adaptacja form szkoleniowych *offline* do rzeczywistości *online*

Adaptacja szkoleń do formy zapośredniczonej związana jest z adaptacją edukacji do wprowadzonych przez firmę standardów i dostępnych narzędzi (ze względu na techniczne aspekty czy bezpieczeństwo). Ponadto, szkolenia stanowią jeden z motywatorów wykorzystywanych przez pracodawców w publikowanych ogłoszeniach o pracę (zarówno w formie *online* jak i *offline*). W październiku 2020 r. był to najczęściej obiecywany przez pracodawców (63% ogłoszeń) aspekt w ogłoszeniach o pracę w Polsce (obok pakietów sportowych, pracy zdalnej i elastycznych godzin pracy)[546]. W związku z tym, w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o możliwość adaptacji szkoleń i warsztatów do możliwości stwarzanych przez zapośredniczające komunikację platformy, w edukacji szkoleniowej, przy doborze odpowiedniego narzędzia do szkolenia uwzględnia się następujące aspekty:

a) Interaktywność:

W celu podniesienia zaangażowania i interaktywności spotkań i szkoleń, wprowadzane są możliwości reagowania emotikonami na bieżąco (omówione w poprzednim podrozdziale) lub możliwość korzystania z czatu wybór innego kanału) w trakcie prowadzonej edukacji. W celu podniesienia interaktywności procesu uczenia, prowadzący organizują quizy (przykładowe popularne aplikacje: *Mentimeter, Kahoot, Quizizz, Wooclap, Goo-*

---

worldwide in 2020, https://www.statista.com/statistics/1106500/cisco-webest-meeting-minutes/, 4.04.2022.

[543] Brak danych z okresu pandemii.

[544] D. Curry, *Slack Revenue and Usage Statistics (2022),* https://www.businessofapps.com/data/*Slack*-statistics/, 18.06.2022.

[545] Za https://*Slack*.com/, 17.06.2022.

[546] GrantThornton, *Rynek pracy w czasie COVID-19,* https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/11/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-pa%C5%BAdzierniku-1.pdf, 16.06.2022.

gle Forms, Poll Everywhere, Quizlet, Socrative), różniące się pod względem wizualnej atrakcyjności, możliwości tworzenia zespołów lub pracy indywidualnej, tworzenia prezentacji, wyboru formy pytań, generowania slajdów, korzystania z memów, integracji z oprogramowaniem (np. pakietem *Google*, *Microsoft Teams* lub *Google* Classroom), możliwości ustalania "zadania domowego", publikowania wykresów interaktywnych, możliwość ustawienia wyścigów czy różnic związanych z aspektami technicznymi (konieczność instalacji aplikacji, obsługi quizu ze smartfona lub możliwość obsługi w przeglądarce internetowej).

Quizy wprowadzają w edukacji aspekty grywalizacji i angażującej, interaktywnej formy uczenia, możliwej do wykorzystania w formie zdalnej edukacji jak i hybrydowej (podczas edukacji bezpośredniej), ułatwiają możliwość śledzenia postępów i wprowadzają atmosferę zabawy w uczeniu[547]. Inną formą podnoszenia interaktywności jest korzystanie z aplikacji - wirtualnych tablic do pracy i edukacji zdalnej (*Miro, Mural, Jamboard*), które mogą być wykorzystywane przez użytkowników do wspólnego symultanicznego rysowania, notowania, tworzenia koncepcji, wsparcia burzy mózgów, planowania i tworzenia strategii, prezentowania danych, wizualizacji procesów i procedur oraz kolejności działań. Ta atrakcyjna wizualnie forma przekazywania wiedzy w angażujący sposób może opierać się o pracę z odpowiednią aplikacją w oparciu o urządzenia mobilne, komputer stacjonarny, laptop czy tablet graficzny[548].

Platformy do współpracy i komunikacji oferują również możliwość podziału użytkowników na grupy (spotkania w obrębie spotkań, tzw. "pokoje"), do których uczestnicy są przekierowywani w trakcie szkolenia przez gospodarza spotkania (co jest odpowiednikiem podziału na grupy dyskusyjne podczas warsztatu) w celu omówienia zagadnienia lub wykonania wspólnie ćwiczenia. Forma ta umożliwia swobodne wchodzenie w interakcje w mniejszych grupach i podnoszenie zaangażowania uczestników;

b) Synchroniczność i sprzężenie zwrotne:

Platformy komunikacyjne jako bogate media, przy spełnieniu odpowiednich standardów technicznych, umożliwiają pracę grupową synchronicznie z możliwością obserwacji i udzielania informacji i sprzężenia zwrotnego. W trakcie szkolenia zdalnego, konferencji, kursu, ustalenie zasad (obejmujących formy, kanał, czas, okoliczności)

[547] Przykładowe aplikacje: Kahoot: https://kahoot.it/, Quizizz https://quizizz.com/, Wooclap https://www.wooclap.com/, *Google* Forms https://www.*Google*.pl/intl/pl/forms/about/, Poll Everywhere https://www.polleverywhere.com/, Quizlet https://quizlet.com/pl, Socrative https://www.socrative.com/, Mentimeter https://www.mentimeter.com/.

[548] Do najbardziej popularnych należą Miro https://miro.com/ , Mural https://www.mural.co/ czy Jamboard https://jamboard.*Google*.com/.

zadawania pytań, udzielania informacji zwrotnej stanowi ułatwienie dotyczące współpracy, redukcji szumu w komunikacji i niepewności związanej ze zróżnicowanym poziomem kompetencji cyfrowych prowadzącego czy uczestników;

c) Spontaniczność, kompetencje cyfrowe i program szkoleniowy:

Adaptacja szkoleń do formy zdalnej nie odbywa się w formie bezpośredniego przeniesienia szkoleń do świata cyfrowego ze względu na zróżnicowane bogactwo kanału przekazu czy rozdzielność miejsca szkolenia (przy szkoleniu synchronicznym). Szkolenia i rola trenera ulegają zmianie, wzrasta rola kompetencji cyfrowych (swobody, umiejętnego i krytycznego korzystania z narzędzi), w związku z czym szkolenia uległy zmianie nie tylko ze względu na formę szkolenia, ale i ze względu przekazywane treści, kompetencje (np. związane z umiejętnością przeciwdziałania dezinformacji i korzystania z rzetelnych źródeł) niezbędne dla nauczycieli czy trenerów do prowadzenia spotkań i edukacji *online* czy dzielenie materiału i formy pracy pomiędzy trenera i grupę szkolącą się[549]. Ponadto, prócz płynności w zakresie korzystania z technologii zapośredniczających edukację, edukatorzy rozwijają kompetencje związane z wiedzą, świadomością i krytycznym rozróżnieniem i kreatywnym posługiwaniem się mediami cyfrowymi w służbie edukacji pracowników, co stanowi element programów rozwoju kompetencji pracowniczych w kolejnych latach edukacji formalnej i nieformalnej[550]. Efektywność szkoleń mieszanych, zdalnych i stacjonarnych jest przedmiotem licznych analiz i rozważań, testowane są warianty dopasowujące program nauczania do oczekiwań i wygody użytkownika (badania wykazują jednakową efektywność edukacji zdalnej i bezpośredniej twarzą w twarz, wyższą efektywność edukacji mieszanej wobec edukacji tradycyjnej, bezpośredniej, 2013)[551];

d) Czas trwania:

Szkolenia stacjonarne, odbywające się w blokach (całodziennych, sześcio-, czy czterogodzinnych) wraz z przejściem do świata cyfrowego uległy zmianie i skróceniu oraz podzieleniu na bloki rozdzielone regularnymi przerwami od komputera (*screen*

---

[549] J. Balcewicz, *Wpływ pandemii COVID-19 na rewolucję cyfrową w edukacji i na rynku pracy* (za postulatami Międzynarodowej Komisji ds. Przyszłości Edukacji UNESCO wobec działań dotyczących edukacji po pandemii COVID-19) https://cyberpolicy.nask.pl/wplyw-pandemii-COVID-19-na-rewolucje-cyfrowa-w-edukacji-i-na-rynku-pracy/, 17.05.2022.

[550] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, raport *Kompetencje cyfrowe i nauczanie zdalne w Unii Europejskiej*, s. 20-22, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Edukacja-cyfrowa_2020-09-22.pdf , 17.05.2022 ; Szkolenia zdalne - tymczasowa czy trwała zmiana?, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/72691:szkolenia-zdalne-tymczasowa-czy-trwala-zmiana, 6.04.2022.

[551] B. Means i in., *The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*, „Teachers College Record" 2013, vol 115, s. 35.

breaks). Utrzymanie uwagi na wysokim poziomie (koncentracja uwagi na ekranie i małych obiektach wymaga więcej energii niż koncentracja w sali szkoleniowej lub pracowni) w trakcie edukacji zdalnej stanowi wyzwanie dla uczestników, w związku z tym rekomenduje się krótkie przerwy co godzinę lub częściej (jako przerwę rozumie się wstanie od komputera, odwrócenie na kilka minut wzroku od ekranu, przejście kilku kroków)[552]. W pierwszej fali pandemii COVID-19 w 2020 roku w badaniu Centralnego Instytutu Ochrony Pracy co czwarty respondent pracujący zdalnie nie korzystał z przerw w pracy zdalnej, zaś dla 60% praca zdalna stanowiła zagrożenie dla tzw. *work-life flow* (relacji pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym), gdyż przerwy wykorzystywane były w tym okresie przez pracowników do wykonywania obowiązków domowych, nie zaś regeneracji i odpoczynku (co drugi badany wykonywał w tym czasie obowiązki domowe)[553]. Stosowanie się do przerw w trybie zdalnym może wymagać wsparcia ze strony ustawodawstwa i pracodawcy, zaś ze strony pracownika, paradoksalnie, samodyscypliny i bardzo dobrej organizacji czasu pracy.

Podsumowanie

Część rozważań teoretycznych, poświęcona mediatyzacji szkoleń, stanowi kontynuację rozważań z poprzedniego rozdziału, zawężając je do tematyki edukacji pracowników i osób dorosłych. Część ta porusza zagadnienia odnoszące się do rozwoju szkoleń stacjonarnych i ich postępującej mediatyzacji, udziału mediów w szkoleniach *online* oraz aspektów związanych z mediatyzacją w kontekście pojawienia się pandemii. Czynnik zewnętrzny, jakim była pandemia COVID-19, stanowił inspirację dla trenerów biznesu do rozwoju kompetencji cyfrowych związanych zarówno z poznawaniem nowych narzędzi, rozwijaniu płynności w poruszaniu się w nich, jak i krytycznego użytkowania narzędzi. Rozwój ten, z racji braku możliwości wykonywania pracy w trybie stacjonarnym, musiał nastąpić gwałtownie i szybko – mając na szali przetrwanie własnej działalności. Media i cyfrowe narzędzie komunikacyjne, obecne przed pandemią w szkoleniach, osadziły się w nich na szeroką skalę, docierając do bardzo szerokiego grona użytkowników, również tych, którzy bez pojawienia się takiego czynnika, nie

[552] LSA Learning and Teaching Consultants, *Limiting Zoom Fatigue and Implementing Breaks,* https://lsa.umich.edu/technology-services/news-events/all-news/teaching-tip-of-the-week/limiting-*Zoom*-fatigue-and-implementing-breaks.html, 18.05.2022.

[553] A. Szczygielska, M. Dobrzańska, raport *Zdolni do zdalnej? Bezpieczeństwo, zdrowie, ergonomia pracy zdalnej w czasie koronawirusa,* https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/90379/praca-zdalna-2020-raport.pdf, 15.05.2022.

skorzystaliby z narzędzi do komunikacji i szkoleń. Zjawisko mediatyzacji szkoleń odbywających się na żywo miało charakter rewolucji (nie ewolucji) i wpłynęło na istniejące już formy edukacji, potrzeby i oczekiwania względem szkoleń, co sprawiło, iż znane już formy pracy trenerów musiały się dostosować do cyfrowo zapośredniczonych okoliczności.

Rozdział 4

Prezentacja środowiska i definicje pojęć

Kim jest trener biznesu? Jakie usługi świadczy coach? Jaką szkołę należy ukończyć, by móc tytułować się trenerem biznesu? Niniejszy rozdział stanowi próbę zdefiniowania kluczowych pojęć dotyczących rynku usług rozwojowych w Polsce – dotyczących zarówno osób świadczących usługi rozwojowe jak i samych usług, w celu wyodrębnienia i zdefiniowania trenera biznesu wraz z narzędziami jego pracy na tle zawodów podobnych i pokrewnych. Zadanie to, z perspektywy przedstawiciela branży, nie stanowi wyzwania, jednak dla osób, które nie mają bliższego kontaktu z tego typu usługami lub stają przed koniecznością wyboru usługi rozwojowej dla swojej organizacji, może stanowić trudność. Dzieje się tak, gdyż przedstawiciele rynku usług dedykowanych rozwojowi kompetencji biznesowych i osobistych stanowią dla laika jedną, wielobarwną, zróżnicowaną pod kątem kwalifikacji, kompetencji, doświadczenia i jednocześnie trudną do zdefiniowania grupę osób szeroko kojarzącą się z motywowaniem i wspieraniem – rozwojem zawodowym i osobistym. Brak oficjalnej klasyfikacji rozróżniającej zawody z branży, klarownych zasad nabywania i rozwoju kompetencji, umowność w rozumieniu podziału ról (częstym zjawiskiem jest praca zarówno w roli coacha jak i trenera), sprawił, że wokół branży pojawiło się wiele mitów, którymi obrosły zawody coacha, trenera biznesu, mówcy motywacyjnego, mentora, konsultanta, facylitatora połączonych z pytaniami o etyczne aspekty świadczenia ww. usług, które stały się *de facto* dostępne dla szerokiej grupy osób pragnących wspierać innych ludzi świadcząc usługi okołopsychologiczne. z drugiej strony trenerzy i firmy szkoleniowe kształcące trenerów wykazują silną oddolną inicjatywę w dążeniu do strukturyzacji i ujednolicenia aspektów związanych z wymogami związanymi z kształceniem kadry trenerskiej.

Z perspektywy usługobiorcy – należy zwrócić szczególną uwagę na przedsiębiorstwa decydujące się na inwestycję w rozwój kompetencji zawodowych i osobistych zespołu, gdzie niejasny podział, mity i legendy dotyczące usług rozwojowych genero-

wać mogą rezerwę i czujność, która wiąże się z chęcią otrzymania profesjonalnej usługi opracowanej przez eksperta.

Mając na względzie niniejszą problematykę, rozdział pierwszy opisuje kontekst rozwoju zawodu trenera - obraz zmiany w podejściu przedsiębiorców i pracodawców do edukacji pracowników na przestrzeni ostatniego wieku, opłacania kształcenia kompetencji i kwalifikacji przez pracodawców, począwszy od przyfabrycznych szkół i instruktażu obsługi prostych elementów na stanowisku pracy, po obecnie stosowane szerokie programy edukacyjne ukierunkowane na potrzeby psychologiczne pracowników. Trenerzy biznesu, instruktorzy, edukatorzy byli i są czynnymi uczestnikami zmiany i rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi czy psychologii, wykonawcami programów rozwojowych, edukacyjnych, wsparciem działów personalnych i kadrowych. Rozdział czwarty stanowi również podsumowanie najważniejszych definicji niezbędnych do zrozumienia specyfiki pracy w zawodzie trenera biznesu na tle pozostałych zawodów z branży rozwoju zawodowego i osobistego z uwzględnieniem metodyki pracy i narzędzi charakterystycznych dla pracy w sali szkoleniowej. Kwestie omawiane w niniejszym rozdziale poruszane są przez obszary zarządzania takie jak nauka i rozwój (*learning & development*) czy rozwój organizacyjny (*organization development*), pojawia zarys historii zarządzania, teorii potrzeb pracowników, definicja współczesnego trenera biznesu oraz sposób projektowania i przeprowadzania szkoleń. Słowa kluczowe pojawiające się w źródłach internetowych, którymi autorzy artykułów opisują publikowane treści czy wyniki badań to, między innymi: *business coach training, business skills training, business training,, corporate training,, e-learning, employee training, in-person training, Instructor-led training, Learning Management System, soft skills, trainer, training, workplace training*[554].

4.1. Zarys historii rozwoju potrzeby edukacji pracowników

Poniższy podrozdział przedstawia skrótowy zarys historii rozwoju podejścia skoncentrowanego na rozwoju pracownika, zapoczątkowana poprzez pojawienie się stanowiska *personel managera.* Tematyka powiązana jest ściśle z historią szkoleń – jako formy kształcenia i inwestycji, w jakie firmy poczyniają w celu podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników.

[554] Learnship, *The history (and future) of corporate training*, https://www.learnship.com/en/blog/the-history-and-future-of-corporate-training/, 20.03.2022.

4.1.1. Kontekst powstania potrzeby wsparcia pracowników - *personnel manager*

W celu zrozumienia współcześnie prowadzonej edukacji biznesowej, warto przeanalizować historię ewolucji mentalnej osób zarządzających firmami w perspektywie ostatnich stu lat, jako punktu odniesienia wobec będącego przedmiotem badań mediatyzacji komunikacji i szkoleń w świetle dynamicznych zmian wywołanych pojawieniem się pandemii COVID-19. Zmiany te są powiązane ściśle z rozwojem dyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi[555].

Zarządzanie zasobami ludzkimi, według Armstronga, to podejście w zarządzaniu, które ukierunkowane jest na zarządzanie najcenniejszymi zasobami firmy - ludźmi, przyczyniającymi się zbiorowo i indywidualnie do realizacji założonych przez organizację celów[556]. Opierając się na powyższym założeniu, badacze przyjmują, że funkcją, pełnioną przez działy HR jest maksymalizacja potencjału i efektywności pracowników w ramach realizowanych celów strategicznych przedsiębiorstw. Dodatkowymi funkcjami działów kadr jest wsparcie kadry zarządzającej i dbałość o realizację wewnętrznej polityki firmowej i procedur w zarządzaniu zespołami, rekrutację, szkolenia i rozwój (nazywane czasem w organizacjach *training and development*), systemy motywacyjne, wynagrodzenia czy zarządzanie efektywnością i jakością pracy zaś na zewnątrz firmy - budowanie wizerunku i dbałość o realizowanie obowiązujących przepisów prawnych czy regulacji branżowych[557]. Edukacja i rozwój pracowników jest zatem obiektem zainteresowania zarówno osób tworzących system komunikacji wewnętrznej jak i działu zarządzania zasobami ludzkimi (może być to jeden dział).

Jednym z zadań współcześnie rozumianego działu kadr jest dbałość o edukację, kształcenie i jakość pracy zespołów. Obecny kształt i funkcje działu kadr są efektem stopniowych, obejmujących całe społeczeństwa zmian oraz zmian społeczno-polityczno-gospodarczych na przestrzeni całego XX wieku, zaś edukacja pracownicza i rozwój kadr wpisane były w działy personalne od samego ich początku, stanowiąc element wykonawczy, wdrażający politykę i procedury w życie. Korzenie zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju pracowników i praktyk związanych ze wspieraniem rozwoju pracowników, po które sięgnięto i rozwijano w XX wieku w zarządzaniu, zgodnie

[555] K.J. Rotich, *History, evolution and development of Human Resource Management: A contemporary perspective,* „Global Journal of Human Resource Management" 2015, vol. 3, nr 3, s. 58-73.
[556] Tamże.
[557] Tamże.

ze współczesnymi analizami, sięgają czasów starożytnych i prehistorycznych. Nasi przodkowie już w prehistorycznych czasach kierowali się usystematyzowanymi metodami wyboru przywódców plemion, w starożytnych Chinach dokonywano selekcji pracowników, Grecy natomiast już w starożytności wdrażali nauczanie poprzez terminowanie[558]. To właśnie między innymi te doświadczenia i praktyki, przez wieki wyznaczające kierunki nauczania pracowników i terminujących uczniów w celu bardziej efektywnego wykonywania swych obowiązków, doprowadziły do konieczności usystematyzowania wiedzy i wyodrębnienia w XX wieku stanowiska managera personalnego (*personnel manager*).

Manager personalny (manager do spraw kadrowych) to stanowisko, którego powstanie stanowiło konsekwencję zjawisk społeczno-ekonomicznych towarzyszących produkcji masowej w obrębie Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Pracownicy na tym stanowisku, będący prekursorami obecnych działów HR, obejmowali obowiązki takie jak zatrudnianie, selekcja, szkolenia, zarządzanie wynagrodzeniem czy relacjami na linii pracownik-pracodawca. Zadania te nie musiały mieć ścisłego związku z zamierzonymi przez organizację celami strategicznymi, koncentrowały się głównie na obowiązkach wspierających zespoły pod kątem personalnym i administracyjnym. Potrzebę wyodrębnienia takiego stanowiska wiąże się z konfliktami na linii pracodawca-pracownik bazującymi na dwóch filarach:

a) perspektywie technologicznej - automatyzacji zakładów pracy i wprowadzeniem produkcji na skalę masową, co przyczyniło się do pojawienia monotonii i często niebezpiecznych warunków pracy w fabrykach;
b) perspektywie społeczno-politycznej, w której pracownicy (klasa pracująca), świadoma niebezpieczeństwa i niesprawiedliwości na stanowiskach pracy, podążając za marksistowskimi hasłami i egalitaryzmem społecznym poprzez liczne strajki prowadziła do tworzenia związków zawodowych walczących o regulację stosunków pracy, warunków czy czasu wykonywania obowiązków[559].

Skala protestów i oddolny nacisk, doprowadziły do uchwalenia licznych ustaw regulujących płace minimalne dla mężczyzn, godziny pracy dla kobiet i dzieci oraz środki ochrony wobec szkodliwych i niebezpiecznych warunków pracy i ustanowienia stano-

[558] Tamże.
[559] Tamże.

wiska managera personalnego – osoby odpowiedzialnej za kształtowanie właściwych relacji (pod kątem praw i obowiązków) pomiędzy pracodawcami i pracownikami. Stany Zjednoczone i Wielka Brytania stanowiły w tym zakresie swojego rodzaju wzór do naśladowania, inne kraje adaptowały rozwiązania brytyjskie i amerykańskie z pewnymi modyfikacjami. Przykładowo Australia i Nowa Zelandia wprowadziły modyfikację zgodnie z którą obowiązkowe w ww. krajach regulacje, zaadaptowano jako system podlegający arbitrażom i większej elastyczności[560].

4.1.1.1. Od homo oeconomicus do homo sociologicus (psychologicus)

Pierwsza połowa XX wieku była okresem badań Klasycznej Szkoły Zarządzania, będącej współtwórcą zmian w długim procesie ewolucji praw pracowników, ich potrzeb, ponadto stworzyła kanwę wobec współczesnej psychologii zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój teorii i badania motywacji pracowników stanowią odzwierciedlenie procesu zmiany wobec postrzegania roli pracowników w organizacji - perspektywy ekonomicznej motywacji pracowników, zgodnie z którą głównym motywatorem pracowników jest maksymalizacja zysków finansowych (opisanych przez S. Milla jako homo oeconomicus)[561]. Szkoła Klasyczna Taylora opierała się na dopasowywaniu pracowników do systemów i celów pracy oraz ich efektywności w realizowaniu celów organizacji. Podejście naukowe (klasyczne) Taylora opierało się na opracowywaniu metod naukowych, w oparciu o które łączono pracownika z zadaniami zgodnymi z kompetencjami pracownika, następnie dokonywano pomiaru efektywności pracownika i rozdziale zadań i planów wobec managerów. W praktyce zastosował tę teorię Ford, opierając filozofię rozwoju swoich fabryk na stopniowym, ciągłym rozwoju pracowników. Pracownicy przechodzili edukację praktyczną poznając wszystkie stanowiska i rozwijając się na różnych stanowiskach, w czym Ford upatrywał dążenia do coraz wyższej jakości, przekładającej się na wyższe efekty biznesowe i wzrost jakości obsługi. W ujęciu tym pracownik motywowany był do działania udziałem w finansowym sukcesie firmy - w perspektywie ekonomicznej[562].

---

[560] C. Wright, *Human Resource Management in Australia: Historical Development and Contemporary Tensions,* [w:] B. Kaufman (red.), *The Development of Human Resource Management across Nations: Unity and Diversity,* wyd. B.E. Kaufman, Cheltenham, Northampton 2014, s. 46-55.

[561] M. Jurek, R. Rybacki, *Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych uwarunkowań,* „Studia Ekonomiczne" 2014, vol 180, cz. 1, s. 65-75.

[562] K. Czainska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 54-58.

Mayo, założyciel nurtu stosunków międzyludzkich w zarządzaniu przedsiębiorstwem (*human relations*) podkreślił natomiast w swoich badaniach (1927-32) rolę pozapłacowych czynników motywujących pracowników do pracy, takich jak praca zespołowa, atmosfera, relacje interpersonalne (*homo sociologicus* lub nawet *homo psychologicus*, wobec ukutego przez szkołę klasyczną *homo economicus*). Zmiana ta podkreśla rosnącą podmiotowość pracowników i rolę pozapłacowych, psychologicznych oraz społecznych czynników motywacyjnych wobec pracy[563]. To rewolucyjne podejście, reprezentowane następnie przez badaczy nurtu behawioralnego w zarządzaniu (Follet, Barnard, Mayo, Maslow, McGregor, Likert, Herzberg, Argyris) stanowiło początek zmian i badań, towarzyszących ewolucji postrzegania roli zarządzania z coraz większym udziałem pozafinansowych aspektów motywacyjnych. Potrzeby psychologiczne (np. uznania) czy społeczne, uzależnienie jakości i wydajności pracowników od poziomu zaspokojenia potrzeb interpersonalnych czy rola komunikacji jako czynnika budującego zespołowe relacje - to tylko część podejścia stosunków społecznych reprezentowanego przez Mayo, Herzberga, Maslowa, na bazie których powstawały kolejne badania wiążące czynniki finansowe i efektywność biznesową w efektywnością osobistą i poczuciem dobrostanu pracowników[564].

Wspomniana teoria Mayo (podejście behawioralne), teorie systemowe, modele TQM (*Total Quality Management*), zarządzanie ryzykiem (z uwzględnieniem np. trybu awaryjnego) i wieloletnie badania relacji pracodawca-pracownik doprowadziły do ewolucji podejścia w zarządzaniu w celu postrzegania pracownika jako cennego zasobu (przejście w zarządzanie *human relations*, zarządzanie relacjami i zasobami ludzkimi), wymagającego wsparcia, zaś roli managera ds. personalnych w specjalistę do spraw kadr (*human resources)*, którego współczesne zadania zawierają zadania opierające się na efekcie połączenia dorobku teoretycznego ostatnich stu lat badań wraz z adaptacją ich do współczesnych wyzwań biznesowych[565]. Badacze analizujący historię rozwoju

---

[563] L. Quoniam, *Evolution of corporate education,* [w:] L. Quoniam (red.), *Competitive Intelligence 2.0, Organization, Innovation and Territory,* https://books.*Google*.pl/books?id=x5xWthru28sC&lpg=PT64&ots=0UyUuKOWJW&dq=elton%20mayo%20homo%20sociologicus&hl=pl&pg=PT64#v=onepage&q=elton%20mayo%20homo%20sociologicus&f=false, 15.12.2022.

[564] A. Pawłowska, *Potencjał społeczny organizacji i strategia personalna,* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 340 ; A.C.F. Kwok, *The Evolution of Management Theories: A Literature Review,* „Nang Yan Business Journal" 2014, s. 33-34.

[565] A. Nankervis i in. (2011), *Human Resource Management: Strategy and Practice*, wyd. 7, Wyd. Cencage Learning, Melbourne 2011, za: K.J. Rotich, History, evolution and development of Human Resource Management: A contemporary perspective, „Global Journal of Human Resource Management" 2015, vol. 3, nr 3, s. 60.

szkoleń pracowników (*training and development)* opierają ich rozwój na połączeniu historii edukacji i zarządzania zasobami ludzkimi, stawiając Human Resources Development na trzech odnogach – polu ekonomii, teorii systemów oraz teoriach psychologicznych[566]. Swanson i Torraco umiejscawiają rozwój pracowniczy jako efekt postępowania ludzkości na kontinuum rozwoju od nauki motywowanej przetrwaniem (*surival-driven learning*), poprzez rozwój w służbie wiary i realizacji wierzeń, wpływu wojen i rozwoju strategii wojennych na rozwój techniczny, treningu kompetencji zawodowych, wielkiego wpływu II wojny światowej i rozwoju powojennego gospodarki ukierunkowanego na rekonstrukcję gospodarek krajowych, powojennych programów wspierających rozwój przywództwa, zespołów aż po bardziej współcześnie rozumiany rozwój ukierunkowany na kompetencje jednostkowe pracowników i liderów postrzegane szerzej w służbie rozwoju zawodowego i realizowania celów strategicznych organizacji (*organization development)*[567]. Stany Zjednoczone były prekursorem i inspiracją dla innych gospodarek w dziedzinie rozwoju tego pola praktyki ze względu ogromny wzrost gospodarczy i naukowy w drugiej połowie XIX oraz XX wieku. Wraz z przekształcaniem się managerów personalnych, rozwojem związków zawodowych, zmianie w podejściu w zarządzaniu firmami, coraz mocniej akcentowana była potrzeba kształcenia pracowników w sposób praktyczny, służący celom przedsiębiorstw. Dobrostan pracowników, realizowanie ich potrzeb psychologicznych i społecznych okazały się być kluczem do efektywności finansowej przedsiębiorstw. Rozwój badań, wspartych o definicję zdrowia Światowej Organizacji Zdrowia (dobrostan biopsychospołeczny) - wskazują ogrom zmiany mentalnej, która zaszła w umysłach przedsiębiorców, kadry zarządzającej i pracowników na przestrzeni ostatniego stulecia[568].

Podłoże składające się z opisanych zmian - ewolucja postrzegania potrzeb pracowników, stopniowa walka o prawa pracowników stanowiły początek wielkiej zmiany mentalnej i wpisania rozwoju pracowników w rozwój organizacji. Praktyczne dziedziny zarządzania kapitałem ludzkim - dziedzina rozwoju pracowników (*learning and development*) i rozwoju organizacji (*organization development*) zostały rozdzielone

[566] R.A. Swanson, *Human resource development: Performance is the key,* „Human Resource Development Quarterly" 1995, nr 6 (2), s. 208.

[567] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, „Faculty Publications in Educational Administration" 2016, s. 5.

[568] A. Adamski, A. Gaweł, M. Popek, *Pandemia, przedsiębiorcy…,* dz. cyt., s. 48-76.

w 1989 roku przez McLagana jako odrębne, choć z sobą powiązane obszary i obie odegrały znaczącą rolę w rozwoju szkoleń pracowników w praktyce[569].

4.1.2. Zarys historii szkoleń pracowników

4.1.2.1. Szkolenia i rozwój pracowników - szkoły fabryczne

Choć trudno o jednoznaczną datę stanowiącą symboliczny początek edukacji pracowników i tradycji zarządzania personelem - zasobami ludzkimi, autorzy są zgodni, iż rewolucja przemysłowa i ruch strajków robotniczych odegrały znaczącą rolę w edukacji i kształceniu pracowników. Pierwsze amerykańskie szkoły fabryczne powstały na przełomie XIX i XX wieku, zaś ich etap popularności przypadał na okres lat 1920-1930. Szkolenia pracowników obsługujących maszyny fabryczne odbywały się w pracowniach przypominających współczesne klasy w szkole. Metoda ta (trening w klasach) została bardzo szeroko zaadaptowana. Wykorzystywana jest w edukacji pracowniczej w różnych branżach do czasów współczesnych[570]. W Europie (Wielka Brytania, Prusy) edukacja niższych klas obejmowała treningi kompetencji zawodowych jak i społecznych (socjalizacja pracowników), uwzględniając edukację moralności i wartości dla klasy średniej (w szkołach niedzielnych), naukę pisania i czytania, częściowo finansowaną przez pracodawcę[571].

Kolejnym ważnym wydarzeniem na amerykańskim rynku pracy było pojawienie się zasiłkowego funduszu na rozwój, dobrobyt i edukację pracowników *(welfare program)* zarejestrowany przez NCR (*National Cash Register*) pod koniec XIX wieku oraz rejestracja przez NCR działu pracy będącego protoplastą późniejszych działów personalnych *(labor department*) (1903 r.). Wydarzenia w NCR stanowiły konsekwencję masowych strajków i reakcji związków zawodowych na trudne warunki pracy w fabrykach (jak brak dostępu do czystej wody czy światła)[572]. NCR w swoim innowacyjnym podej-

---

[569] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 1.

[570] Ang. *classroom training ;* University if Massechusetts, *Classroom Training,* https://hr.umb.edu/training/classroom-training , 18.12.2022 ; N. Andriotis, *5 Popular Employee Training Methods For Workplace Traning,* https://e*learning*industry.com/how-choose-training-methods-for-employees , 18.12.2022.

[571] J. Mokyr, *The Rise and Fall of the Factory System: Technology, firms and households since the Industrial Revolution,* Carnegie-Gochester Conference on macroeconomics, 2000, https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/3/1222/files/2016/06/The-Rise-and-Fall-of-the-Factory-System-Nov-2000-1dey3ic.pdf , 18.12.2022.

[572] N. Mandell, *The triumph of personel management: Contesting corporate motherhood and the corporate welfare system, „*Essays in economics and business history" 2000 vol. 18, s. 135-136.

ściu wprowadził również pierwsze skrypty sprzedażowe (instrukcje postępowania i komunikacji sprzedażowej z klientami korporacji - ukierunkowanej na naukę sprzedaży)[573].

W 1919 roku nastąpił kolejny symboliczny skok rozwojowy w podejściu do edukacji pracowników. Allen, w swojej publikacji *"The Instuctor, The Man and The Job"* przyznał, iż pracownik, który nie jest właściwie wyedukowany lub wytrenowany przynosi przedsiębiorstwu straty. Wkład Allena w edukację pracowników wiąże się z opracowaniem pierwszego czteroetapowego, ustrukturyzowanego procesu szkolenia pracowników (PPAT):

a) *preparation* - przygotowanie (odniesienie się do dotychczasowych doświadczeń uczestnika);
b) *presentation* - część teoretyczna, wykład (edukacja);
c) *application* - zastosowanie (trening nabywanej kompetencji pod okiem trenera);
d) *testing/inspection* - wdrażanie w życie samodzielne (lub pod okiem mentora, przełożonego).

Model Allena zakładał sukces w edukacji po ukończeniu etapu czwartego. Jeśli pracownik podczas etapu czwartego nadal wykazywał niezrozumienie lub trudności, program nauczania był dopasowywany ponownie i pracownik przechodził przez cykl po raz kolejny[574]. Podejście to, podobnie jak i wyżej wymienione przełomy, odegrało znaczącą rolę w rozwoju myśli pedagogicznej w służbie szukania efektywności, oszczędności i rozwoju poprzez bardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich (później: kapitału ludzkiego) w zakładach pracy. Okres międzywojenny, udział *Taylor Society* i zakończenie pierwszej wojny światowej sprawiły, iż działy administracji personalnej, początkowo przyjmowane chłodno i jako element przymusu, stopniowo zaczęły stanowić standard w organizacjach. Ma to związek ze zmianą trendu wśród pojawiającej się młodej kadry managerskiej, podnoszącym się poziomem świadomości i edukacji ukierunkowanej na efektywność (a co się z tym wiąże - analizowaniu potrzeb i predyspozycji pracowników)[575].

---

[573] W.A. Friedman, *John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922,* Harvard Business School, https://hbswk.hbs.edu/item/john-h-patterson-and-the-sales-strategy-of-the-national-cash-register-company-1884-to-1922, 18.10.2022.

[574] Department f the Interior, U.S. Bureau of Education, Washington D.C., *Lessons from the War and their application in the training of teachers,* „Industrial Education Circular" 1919, nr 1, s. 20.

[575] N. Mandell, *The triumph of personel management…,* dz. cyt., s. 140.

4.1.2.2. Szkolenia i rozwój pracowników - II wojna światowa

II wojna światowa oraz okres powojenny odegrały znaczącą rolę w rozwoju szkoleń wśród pracowników. Nagły wzrost popytu na wykwalifikowaną kadrę, braki w edukacji i gwałtowny rozwój technologiczny sprawiły, iż przedsiębiorstwa rozpoczęły we własnym zakresie szkolenia i trening pracowników, by zaadaptować się do potrzeb zmieniającego się rynku pracy. W okresie wojennym i powojennym szkolenia i treningi pracowników cieszyły się znaczącym poparciem przedstawicieli związków zawodowych i ruchów robotniczych[576]. Rewolucyjne postulaty związków zawodowych z pierwszej połowy XX wieku ustąpiły stopniowo naciskowi na edukację, prawa pracowników i jakość kształcenia praktycznego. Zorganizowane ruchy robotnicze wspierały w sposób nieustanny poszerzanie dostępu do edukacji i treningu praktycznego, stanowiącego formę poszerzania bazy kompetencji swoich członków[577]. Ustrukturyzowana edukacja okresu wojennego w Stanach Zjednoczonych stanowiła owoc współpracy przedsiębiorców z państwową wojskową komisją do spraw siły roboczej *(U.S. War Manpower Commission)* zatytułowanej Treningiem w Przemyśle *(Training Within Industry)*. Dzięki tej współpracy poddano edukacji i treningowi miliony pracowników i przedstawicieli kadry zarządzającej w obrębie przemysłu ciężkiego w celu wsparcia transformacji gospodarki amerykańskiej w kierunku militarnym, by w krótkim czasie rozpocząć wyspecjalizowaną produkcję sprzętu na szeroką skalę. Program TWI został zamknięty w 1945 roku, po wyszkoleniu ponad 23 tysięcy certyfikowanych trenerów, 1 759 650 certyfikowanych kierowników produkcji dla ponad 16 tysięcy fabryk w całym kraju[578]. Ten imponujący masowy program szkoleniowy opierał się na czteroetapowym programie instruktażowym Allena (PPAT) zaadaptowanym przez Dooley'a, Dietza, Kane'a i Conovera, którzy opracowali na kanwie metody Allena trzy programy treningowe: Instruktaż pracy (*Job Instruction*), Metody pracy (*Job Methods*) i Relacje w pracy (*Job Relations*):

---

[576] F. Glass, *Work, money and power: Unions in the 21st century (3rd ed.)*, Wyd. The UC Berkeley Center for Labor Research and Education, Berkeley 2013, za: R. Torraco, R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 2.

[577] *„Although the popularity and influence of labor unions has undergone significant change over time, organized labor has consistently supported extending the availability of education and training seen as broadening the skill base of its membership" ;* R.A. Swanson, R.J. Torraco*, The history of technical training*, [w:] L. Kelly (red.), *The ASTD technical and skills training handbook,* Wyd. McGraw-Hill, New York 1995, s. 34.

[578] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 1-3.

a) Instruktaż pracy - wywodzący się bezpośrednio z teorii Allena sposób uczenia i instruowania pracowników w oparciu o analizę czynności w pracy i rozłożeniu jej na kolejne kroki;
b) Metody pracy - instruktaż dla trenerów i osób zarządzających produkcją, zgodnie z którym zadaniem nadzorującego jest nieustanna analiza procesów i planowanie zaangażowania pracowników, sprzętu, narzędzi i materiałów w celu maksymalizacji efektu przy jednoczesnej redukcji nakładu czasu. Instruktaż zawierał informacje o aspektach analizy, sposobach identyfikacji niepasujących elementów, tworzenia i wdrażania nowych metod;
c) Relacje w pracy - element treningu dotyczący budowania satysfakcjonujących relacji w zespole. Trening ten przeznaczony był przełożonym, których awans stanowił konsekwencję wysokich wyników na stanowisku pracy (np. najlepszych wyników, wiedzy eksperckiej), w celu wzmocnienia kompetencji zarządczych. Taki awans opierał się na założeniu, iż bardzo dobry pracownik po odbyciu odpowiedniego treningu będzie również miał predyspozycje do bycia bardzo dobrym przełożonym[579].

Program TWI stanowił inspirację do wielu badań, projektów i rozwoju dalszych teorii zarządzania oraz planowania produkcji. Wskazówki dla trenerów opisane w "Metodach pracy" jako iteracyjny (wielostopniowy, wieloetapowy) sposób wdrażania innowacji i rozwoju przedsiębiorstwa znajdują swoje odzwierciedlenie na przykład w opracowanej w 1959 roku w Tokio metody Deminga PDCA (*plan, do, check, act*), stanowiącej podstawę w wykorzystanej współcześnie popularnej metodyce jakościowego zarządzania Kaizen (metody ciągłego udoskonalania), czy zarządzania minimalizującego straty (*lean management*) wykorzystywanego we współczesnym zarządzaniu.

Wprowadzone podczas II wojny światowej metody szkoleń, wdrażania pracowników i rozwoju innowacji pozostały w przedsiębiorstwach na stałe na kolejne dekady, pomimo malejącego popytu na szkolenia na skalę masową. Okres II wojny światowej wyłonił również potrzebę nowego stanowiska - dyrektora ds. treningu/szkoleń (*training director*)[580]. To objaw profesjonalizacji i poważnego traktowania kwestii rozwoju kompetencji pracowników doprowadzający do konieczności wyłonienia stanowiska koordy-

[579] T. Southworth, *Training Within Industry,* Label and Narrow Web, https://www.labelandnarrowweb.com/issues/2008-11/view_printing-lean/printing-lean-45949/, 18.11.2022.
[580] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 1-5.

natora, zaś w 1945 roku założone zostało stowarzyszenie *American Society of Training Directors* będące prekursorem dla *American Society for Training and Development* oraz *Association for Training Development*[581].

4.1.2.3. Szkolenia i rozwój pracowników - okres powojenny i droga ku współczesności

Okres powojenny i powrót weteranów z wojny stanowił kolejny istotny etap w rozwoju szkoleń i treningów na skalę masową. Po raz kolejny we wsparciu rządu (ustawa z 1944 roku - *G.I. Bill* znana pierwotnie jako *Servicemen Readjustment Act*, co można przetłumaczyć jako Akt Ponownego Dopasowania Weteranów) - objęto wsparciem socjalnym oraz finansowym kilka milionów żołnierzy w celu pomocy w ukończeniu szkół średnich, wyższych i szkoleń i treningów zawodowych[582]. Zakończony sukcesem program objął wsparciem treningowym i szkoleniowym 5,5 mln weteranów wojennych na przestrzeni dziesięciu lat od zakończenia wojny[583]. Forma szkoleń w okresie powojennym stanowiła połączenie treningu w pracowniach (klasach) i treningu na stanowisku pracy *(on-the-job-training)*.

W 1960 roku opracowany został system PLATO *(Programmed Logic for Automatic Teaching Operations)* przez pracowników Uniwersytetu w Illinois. Wyjątkowy i innowacyjny, z perspektywy trzeciej dekady XXI wieku, skomputeryzowany system instruktażowy (system wspierania edukacji) stał się kamieniem węgielnym współczesnej edukacji cyfrowej. To w oparciu o system PLATO opracowano współczesne narzędzia i koncepcje wykorzystywane w metodach edukacji cyfrowej, takie jak forum, tablice do wysyłania wiadomości, testowanie *online*, współdzielenie obrazu[584]. Mimo rozwijającej się technologii, mogącej wesprzeć edukację formalną i nieformalną, szkolenia odbywały się w kolejnych dekadach w głównej mierze w sali szkoleniowej lub pracowni w sposób bezpośredni, przy jednoczesnym uczestnictwie obu stron (*offline*).

Na przełomie lat 70-tych i 80-tych (data, którą przyjmuje się jako początkową – 1984 r.) opracowano model projektowania edukacji dla pracowników we współpracy

---

[581] Tamże.
[582] Tamże.
[583] J. Bound, S. Turner, *Going to war and going to college: Did World War II and the G.I. Bill increase educational attainment for returning veterans?,* „Journal of Labor Economics" 2002, nr 20, s. 784-815.
[584] D.L. Bitzer, P.G. Braunfeld, *Computer teaching machine project: PLATO on ILLIAC, „*Computers nad Automation" 1962 , Vol. 11, nr 2, s. 16-18.

z amerykańską armią. Model ISD - *intructional systems development* - Rozwój systemów instruktażowych - składał się z pięciu etapów, zwanych również jako model *ADDIE* (akronim pięciu składowych części modelu ISD):

a) Analiza *(analysis);*
b) Tworzenie *(design);*
c) Rozwój *(development);*
d) Wdrożenie *(implementation);*
e) Ewaluacja *(evaluation)*[585].

Szkolenia opierały się na, wykorzystywanej również współcześnie, analizie potrzeb szkoleniowych (pomagającej ustalić początkowy poziom wiedzy u uczestnika) i pomiarach efektywności treningów. Model ten stanowi również kanwę wobec współczesnej kultury udzielania informacji zwrotnej, pozwala w sposób iteracyjny dostosowywać metody edukacji do bieżących potrzeb pracowników. Model ten stanowi ważny element w dopasowywaniu bieżących celów treningowych do postępów wykonywanych przez osoby szkolone[586]. Model zyskał popularność ze względu na skrócenie czasu analizy potrzeb, personalizację poziomu kształcenia i praktyczny charakter szkolenia (możliwość zastosowania zdobywanej wiedzy w rzeczywistości przedsiębiorstwa i dopasowanie szkolenia do bieżących potrzeb i kontekstu)[587].

Lata 90-te to dekada, w której dominowała edukacja *offline*, w salach szkoleniowych, pracowniach, z treningiem bieżącym na stanowisku (*on-the-job*). Przełom stanowił rok 1997 - w którym pojawiły się systemy korporacyjne, wykorzystywane w celu kolportażu materiałów szkoleniowych do swoich pracowników, by mogli nabywać wiedzę w dopasowanym do siebie tempie i warunkach. To początek e*learning*u, choć określenie to pojawi się w użyciu dopiero kilka lat później.

Wsparcie szkoleń technologią, nazywane *blended learning*, definiowane jako kształcenie mieszane (z wykorzystaniem technik pracy bezpośredniego kontaktu i technologii) pojawiło się w kolejnym kamieniu milowym *"A Handbook of Blended Learning"* autorstwa Grahama i Bonka, zgodnie z którą autorzy definiują kształcenie

[585] C.P. Campbell, *Procedures for developing and evaluating vocational training programs*, „Journal of Industrial Teacher Education" 1984, 21(4), s. 31-42.
[586] Tamże.
[587] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 3 w odniesieniu do: Allen 2012, Tessmer, Wedman 1995 oraz Rossett 2009.

mieszane jako *"konwergencję tradycyjnego środowiska nauki bezpośredniej i edukacji cyfrowej"*[588]. Kolejne lata to rozwój technologii, narzędzi, mediów społecznościowych, aplikacji do nauki i komunikacji, które sprzyjały rozwojowi edukacji zapośredniczonej przez media. Liczne błędy, wynikające między innymi z prób adaptacji szkoleń w formie indywidualnej z pracowni do środowiska *online*, brak umiejętności lub wiedzy dotyczących możliwości adaptacji (nie jako bezpośredniego kopiowania) warunków i programów szkoleniowych sprawiały, iż forma ta zyskała na popularności dopiero z konieczności - w 2020 roku w efekcie pojawienia się pandemii COVID-19.

4.1.3. Ewolucja formy szkoleniowej

Historia szkoleń i warsztatów w przedsiębiorstwach to historia, której korzenie i większość jej aspektów odbywały się w świecie *offline*, bez użycia mediów. Szkoły fabryczne stanowiły podłoże dla rozwoju szkoleń opłacanych przez pracodawców w celu wyrównywania kompetencji i kwalifikacji pracowników niezbędnych do wykonywanej pracy w zakładach produkcyjnych na początku XX wieku. Pierwsze treningi odbywały się na zasadzie terminu ucznia pod okiem mistrza nauczyciela *(apprenticeship)*, treningu stanowiskowego w trakcie pracy *(training-on-the-job*), jednak największą popularność zyskały treningi w klasach *(classroom training)*. Forma ta zyskała na popularności ze względu na najmniejszy wpływ na efektywność pracy produkcyjnej w stosunku do pozostałych form oraz możliwość wyszkolenia większej liczby osób podczas pojedynczego spotkania[589]. Instruktaże i szkolenia w pierwotnej formie koncentrowały się na treningu pojedynczych elementów składowych w procesie produkcji (np. obsługę pojedynczej maszyny). Wraz z rozwojem technologii produkcji, przekształcaniem fabryk produkujących na skalę masową i przekształcaniem relacji pracodawca-pracownik, edukacja pracownicza stopniowo zaczęła odchodzić od formy przypominającej naukę szkolną na rzecz edukacji osadzonej w szerszym kontekście, zgodnie z którą pracownik miał za zadanie zrozumieć procesy jako całość i połączenie pomiędzy poszczególnymi elementami produkcji. Cele szkoleniowe, od szczegółowych

[588] C.R. Graham, *Blended learning systems: definition, current trends and future directions* [w:] C.J. Bonk, C.R. Graham (red.), *Handbook of blended learning: Global Perspectives, local designs,* Wyd. Pfeiffer Publishing, San Francisco 2004, http://curtbonk.com/graham_intro.pdf, 15.12.2022 ; M.C. Nat, *A Flipped Classroom Model for Developing Universities in Developing Countries*, AACE Global Learn 2015, s. 597-599.

[589] M.M. Broadwell, *Classroom instruction*, [w:] R. L. Craig (red.), *Training and development handbook (2nd ed.),* Wyd. McGraw-Hill, New York 1976, s. 33.

i obejmujących obsługę jednej maszyny lub komponentów, ewoluowały stopniowo ku zwiększaniu świadomości pracowników dotyczącej ich umiejscowienia w przedsiębiorstwie jako całości, ku procesom, utrzymaniu produkcji i monitorowaniu systemu pracy[590].

Tłem wobec ewolucji podejścia do szkoleń był rozwój teorii potrzeb pracowników, uczenia się społecznego, uczenia eksperymentalnego, cyklu życia zespołów, przywództwa sytuacyjnego i wiele innych teorii łączących dorobek psychologii i socjologii. Teorie te, nieustannie poszerzane i pogłębiane, łączy ukierunkowanie na dynamikę, zmienność i płynność relacji pracodawca-pracownik, dostosowywanie wiedzy i rozwoju pracowników do bieżących potrzeb przedsiębiorstw w oparciu o umiejętność dopasowania sposobu nauczania do indywidualnych predyspozycji, kompetencji i oczekiwań pracowników, nie zaś o narzucony odgórnie instruktaż. Modele IDS czy PPAT oraz pozostałe modele zakładające nieustanną adaptację do zmieniających się potrzeb pracowników sprawiają, iż pozaformalna edukacja biznesowa dostosowuje się nieustannie do zmieniających się i uczących jednostek. Zmiany te, postępujące przez lata, wspierane przez teoretyków zarządzania, psychologii i socjologii sprawiła, iż zaczęły powstawać techniki edukacji na różnym poziomie dyrektywności, dopasowujące się metodologicznie do potrzeb przedsiębiorstw i ich pracowników. Marsick i Watkins określają te płynne i mniej sformalizowane praktyczne i wyprowadzające edukację z pracowni metody jako coaching, mentoring, uczenie eksperymentalne, samokształcenie, mikrokształcenie – zaś ich cel stanowi praktyczna edukacja ukierunkowana na realizację zadań stanowiska pracy (nauka niezbędnych kompetencji)[591]. Postępująca cyfryzacja umożliwiła natomiast jeszcze większą personalizację edukacji do potrzeb pracowników.

4.1.3.1 Rozwój organizacyjny (Organization Development)

Na kształt współczesnej pracy szkoleniowej wpływa również obszar rozwoju organizacyjnego (*Organization development* (Tannenbaum i Beckhard)) - odrębnego obszaru powiązanego ściśle z HR, stanowiącego kierunek wszystkich działań mających na

[590] R.A. Swanson, R.J. Torraco, *The history of technical…,* dz. cyt., s.39 ; *Today's workers increasingly need to understand work operations as a whole, rather than what used to be their specific tasks within it. Monitoring and maintaining the work system or process is becoming in today's workplace what operating a single machine had been for mass production work.*

[591] V.J. Marsick i in., *Informal and Incidental Learning in the Workplace,* [w] M.C. Smith (red.), *Handbook of Research on Adult Learning and Development,* wyd. Routledge, New York and London 2009, s. 579-581.

celu rozwój przedsiębiorstwa lub organizacji poprzez realizację i rozwój strategii firmy i wewnętrzne dopasowanie struktury, pracowników, systemów nagradzania, statystyk i zasobów (produktów, usług). OD jest działaniem szerokim, opierającym się na analizach i danych twardych o interdyscyplinarnym podłożu z zakresu psychologii, nauk ścisłych, teorii edukacji osób dorosłych, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianą, behawioryzmu, projektowania i zarządzania zmianą. OD stanowi podłoże dla szkoleń i zarządzania talentami (*Talent Development*) czy edukacji pracowników zgodnej z kierunkiem rozwoju firmy. Choć jego historia związana jest z rozwojem HR i uczenia oraz rozwoju (*learning and development*), Rozwój Organizacyjny stanowi pojęcie szersze, wyznaczając wskazówki i kierunki działań dla profesjonalistów odpowiedzialnych za kwestie kadrowe, administracyjne i szkoleniowe składający się się z czterech aspektów: strategii, zarządzania zasobami ludzkimi, procesu technostrukturalnych zmian, procesów ludzkich[592].

4.1.3.2. Techniki wspierające rozwój organizacyjny

Początek koncepcji OD szacuje się na połowę XX wieku, zaś jedno z pierwszych odnotowanych wdrożeń OD w organizacjach miało miejsce w 1957 roku[593]. Rozwój organizacyjny możliwy był dzięki stopniowemu przekształcaniu się warunków pracy z warunków autokratycznych, dzięki zmianom politycznym, społecznym i ekonomicznym, ku środowisku dostrzegającemu potrzeby pracowników, dynamicznie dopasowującemu się do zewnętrznych i wewnetrznych relacji międzyludzkich[594]. Metody (interwencje) stosowane przez specjalistów z zakresu OD to między innymi:

a) trening wrażliwości (*sensitivity training*);
b) systemy socjotechniczne;
c) ankiety;

[592] Talent Development Glossary Terms, *What Is Organization Development?,* https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-organization-development, 10.11.2022.

[593] W 1957 roku McGregor, we współpracy z *Union Carbide,* jako jeden z pierwszych badaczy behawioralnych postanowił wdrażać w praktykę w złożonych organizacjach wypracowane przez grupy (T groups) wnioski wyniesione z treningu odbywającego się w laboratoriach. Wcześniej uznawano to za bardzo trudne. McGregor, we współpracy z przedstawicielami kadry zarządzającej założyli wewnętrzną grupę konsultacyjną (*organization development group*) mającą na celu wdrażanie założeń nauk behawioralnych do rzeczywistości przedsiębiorstwa; W.L. French, C.H. Bell, *A definition and History of Organization Development: Some comments, „*Academy of Management Proceedings" 1971, nr 1, s. 150 https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/What-is-organizational-development-for.pdf, 15.12.2022.

[594] B. Burnes, *The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change,* „The Journal of Applied Behavioral Science" 2019, vol. 56, nr 1, s. 34-35.

d) *action research;*

e) zmiana strategiczna.

Współcześnie, w OD stosowanych jest o wiele więcej technik, jednak, podstawę stanowią trening wrażliwości (*sensitivity training)*, ankiety (*survey feedback)* oraz systemy socjotechniczne (*sociotechnical systems)*[595].

U podstawy OD badacze stawiają teorię pola, trzyfazową teorię zmiany (odmrażanie, zmiana, zamrażanie) Kurta Lewina, twórcę teorii stosowanych nauk behawioralnych, *action research*, treningów wrażliwości, pracy z grupami treningowymi i planowania zmiany[596]. W 1946 roku przeprowadził warsztat dla społeczności liderów dotyczącej komunikacji i relacji międzyrasowych. W efekcie warsztatów uczestnicy pogłębili świadomość dotyczącą swojego zachowania i jego wpływu na innych oraz dynamikę zespołu. Warsztaty te stanowiły bazę dla treningów wrażliwości zaadaptowanych przez organizacje i rozwój organizacyjny. Treningi wrażliwości/różnorodności mają zbliżony charakter do treningów interpersonalnych lub treningów umiejętności społecznych zaś ich celem jest uwrażliwienie i pogłębienie świadomości dotyczącej współpracy i komunikacji interpersonalnej.

Techniki stosowane w OD opierają się na następujących filarach:

a) grupy treningowe/treningi wrażliwości/trening laboratoryjny:

Warsztaty, których celem jest praktyczna edukacja, samopoznanie i trenowanie kompetencji interpersonalnych (grupowych i związanych z przywództwem czy zarządzaniem). Rozwój odbywa się dzięki dynamice zespołowej (zawiązywaniu i rozwojowi relacji w grupie) w małych nieustrukturyzowanych grupach[597];

b) Badania w działaniu (*action research*) i ankiety zawierające informację zwrotną (*feedback survey*)

Lewin i Collier prowadzili badania, które doprowadziły do rozwoju badania w działaniu - praktycznego sposobu wprowadzania zmiany w organizacji w duchu iteracyjnym i interakcyjnym, zgodnie z którym zmiana w organizacji opiera się na zaangażowaniu

[595] W.W. Burke, *Where Did OD Come From?,* [w:] J.V. Gallos (red.), *Organization Develoipment,* Wyd. Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 13.

[596] B. Burnes, *The Origins of Lewin's…,* dz. cyt., s. 34-35.

[597] W.W. Burke, *Where Did OD…,* dz. cyt., s. 13-39.

zespołu w tworzenie pozytywnej zmiany, aktywne tworzenie teorii i wiedzy przydatnej do dalszych działań. Cykl, opracowany przez Frencha za Lewinem, określa następujące etapy *action research* w praktyce:

a) Planowanie, analiza danych (zbieranie danych);
b) Akcja;
c) Obserwacja;
d) Wnioskowanie[598].

Zbieranie danych i obserwacja sprzężenia zwrotnego we wprowadzaniu zmiany odbywa się na każdym etapie, dzięki czemu zmiana może dynamicznie i płynnie dostosowywać się do potrzeb bieżących organizacji przy jednoczesnym pełnym uczestnictwie pracowników (członków zespołów) w procesie. Dane z ankiet pomagają koordynatorom zmiany w organizacji zidentyfikować mocne strony i obszary do rozwoju, badacze wskazują istotną rolę zróżnicowania zbieranych danych (metoda triangulacji)[599];

c) Systemy socjotechniczne i jakość pracy:

Badania *action research* prowadzone w Wielkiej Brytanii, równolegle do badań amerykańskich Lewina wykazały, iż środowisko pracy powinno być organizowane w sposób, który pomoże pracownikom zaspokoić dwa aspekty potrzeb związanych ze środowiskiem pracy - aspekty związane z rozwojem technicznym i technologicznym organizacji (zadania i materiały/sprzęt) oraz potrzeb społecznych (struktury i ludzi)[600]. Zaspokajanie potrzeb społecznych w połączeniu z technicznymi sprzyja efektywności, zaangażowaniu oraz budowania poczucia wspólnoty i zespołu[601]. Autorzy badań sygnalizują, iż optymalizacja i rozwój w organizacji powinny zawierać w sobie aspekty odnoszące się zarówno do społecznych jak i technologicznych aspektów pracy (a nie jednych kosz-

[598] S. French, *Action research for practising managers,* „Journal of Management Development", 2009, vol. 28, nr 3, s. 192.

[599] K. Nowińska, *Czym jest triangulacja w badaniach społecznych?*, Centrym Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii, https://www.cziitt.pw.edu.pl/czym-jest-triangulacja-w-badaniach-spolecznych/, 4.12.2022.

[600] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 7.

[601] Tamże ; Badania (Trist, Bamforth 1951) wykazały, iż zespół górników, który otrzymał wsparcie technologiczne (sprzęt, który usprawnił pracę, jednak sprawił, że praca stała się bardziej zindywidualizowana w porównaniu z wcześniejszym okresem), kosztem pracy zespołowej, obniżył swoją efektywność. Dopiero po wprowadzeniu usprawnienia ułatwiającego zarówno współpracę jak i przyspieszającego pracę pod kątem technicznym, efektywność zespołu wzrosła.

tem drugich). Dalsze badania wskazują związek pomiędzy społecznymi i technicznymi aspektami rozwoju firmy a kształtowaniem wysokiej jakości pracy, zaangażowania, co wpłynęło na rozwój systemów motywacyjnych, wynagradzania, elastycznych modeli pracy oraz metod rozwijania współczesnych systemów budowania zaangażowania wśród pracowników[602];

d) Zarządzanie jakością i zarządzanie partycypacyjne:

Lata 70-te i 80-te to okres, w którym ruch projakościowy (opierający się np. na modelu nieustannych usprawnień Deminga - PDCA czy standardzie jakości Sześć Sigma (*Six Sigma*) opracowanym przez Motorolę) sugerował, by w celu zadbania o konkurencyjność przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, rozwój organizacji opierał się na inwestycjach w jakość i nieustanne udoskonalanie obecnych technologii, co skutkować miało bardziej długofalowym rozwojem[603]. Jakościowe zarządzanie okazało się prowadzić do włączania wszystkich pracowników w doskonalenie procesów i produktów, co doprowadziło do rozwoju zarządzania partycypacyjnego i "spłaszczania" zhierarchizowanych organizacji a także rozwoju autonomii pracowników, zwiększania ich efektywności i zaangażowania w organizację czy wzrostu produktywności[604];

e) Kultura organizacyjna i zmiana:

Schein (1985) uznawany jest za autora koncepcji kultury organizacyjnej i autora stwierdzenia, iż dopiero badając zmianę jesteśmy w stanie poznać naprawdę organizację. Schein stworzył model funkcjonalny kultury organizacyjnej odróżniającej się od bardziej powierzchownego klimatu organizacyjnego, który jest, według autora, powierzchowną "manifestacją" kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna w firmie składa się z elementów dalekosiężnych i bieżących (bardziej sytuacyjnych), które są konse-

[602] Tamże, s. 7-8 ; dzięki wprowadzanym w latach 50-tych i 60-tych interwencjom, powstawały podwaliny współczesnych systemów motywacyjnych (Cummings, Worley, 2015).
[603] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 8.
[604] Tamże.

kwencją elementów dalekosiężnych (założeń i elementów strategicznych) i jest zbiorem norm, zasad wartości i klimatu charakterystycznego dla organizacji[605];

f) Tworzenie zmian strategicznych i wartości ekonomicznej:

W latach 90-tych dołączono do OD poszerzenie zakresu o uczenie się organizacji oraz interwencje w zakresie wprowadzania dużych zmian strategicznych w organizacjach. Torraco podkreśla, iż w swej dynamicznej historii, największym wyzwaniem było odnalezienie balansu pomiędzy aspektami humanistycznymi i ekonomicznymi, odnoszącymi się do danych i statystyk wartościami dla przedsiębiorstw, dlatego połączenie socjotechniczne, opierające się na twardych danych i miękkich kompetencjach stanowi trzon koncepcji rozwoju organizacyjnego opartego na jakości, zaangażowaniu i partycypacyjnej pracy zespołu[606]. Trenerzy stanowią aktywną rolę w edukacji i wdrażaniu oraz wspieraniu zmiany i rozwoju organizacji;

4.2. Trener biznesu - definicja

XX wiek to historia ewolucji pracy, dziedziny zarządzania od podejścia skoncentrowanego na potrzebach przedsiębiorstw poprzez odkrywanie, badanie i stopniowe akcentowanie potrzeb pracowników. Od burzliwych rewolucji i oddolnej inicjatywy, poprzez rozwój psychologicznych teorii potrzeb pracowników, metod i technik uczenia, stopniowy wzrost udziału technologii, *blended learning* i wzmacniającą się pozycję e*learning*u w uczeniu osób dorosłych doprowadził do cyfrowej rewolucji w szkoleniach w dobie pandemii COVID-19. Trenerzy biznesu i rozwoju osobistego to grupa znajdująca się na styku nauk o komunikacji, zarządzania zasobami ludzkimi, socjologii i psychologii - praktycy stosujący metodykę uczenia osób dorosłych w nieformalny sposób w celu rozwoju kompetencji i podnoszenia przydatnych zawodowo kwalifikacji.

[605] Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna od podstaw,* Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2020, s. 69-79.
[606] R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice…,* dz. cyt., s. 8.

4.2.1. Trener biznesu – definicja

"Jaka jest różnica pomiędzy czujnym Indianinem stąpającym uważnie po górskiej ścieżce a zarośniętym człowiekiem z dynamitem polującym na ryby, taka też jest przepaść pomiędzy uważnym biznesowym trenerem a miernym szkoleniowcem."
(D. Borowiak SWPS)[607]

Odpowiedź na pytanie "Kim jest trener biznesu?" nie jest łatwa. Ta zróżnicowana grupa osób prowadzących edukację pozaformalną nie znajduje się na liście zawodów (Klasyfikacja zawodów i specjalności)[608], nie podlega również żadnym formalnym wymogom lub ramom, które należy spełnić, by stać się trenerem. Badana społeczność internetowa "*Trener Trenerowi Trenerem*" na portalu *Facebook* zrzesza 22 400 osób (stan na koniec 2022 roku) [609], zaś dane Polskiej Izby Firm Szkoleniowych z 2019 roku wskazują na istnienie około 8,8 tys. szkoleniowców z szacunkiem wzrostu o kolejne 2000 osób na przestrzeni kolejnych 2 lat[610]. Trenerzy biznesu prowadzić mogą działalność gospodarczą określoną w Centralnej Ewidencji Działalności Gospodarczej pod kodem PKD 85.59 B. (Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane), lub marketingową czy psychologiczną (lub właściwie dowolną), stanowią również grupę osób zatrudnionych na stanowiskach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, lub działają na własną rękę jako freelancerzy. Niniejszy podrozdział stanowi próbę analizy i definicji zawodu trenera biznesu w odniesieniu do zawodów pokrewnych, określanych jako części składowych branży usług rozwojowych[611].

Zawód to zespół czynności (zbiór zadań), które zostały wyodrębnione w efekcie podziału pracy w społeczeństwie w celu wyłonienia zawodów oraz specjalizacji. Wykonywanie zawodu wymaga odpowiednich kwalifikacji i kompetencji, określanych jako wiedzy zdobywanej formalnie (kwalifikacje, stopnie naukowe, potocznie zwane "twar-

---

[607] Akademia Trenerów Biznesu, Katowice, Centrum Studiów Podyplomowych i Szkoleń SWPS, https://swps.pl/oferta/katowice/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/akademia-trenerow-biznesu, 10.12.2022.

[608] Klasyfikacja zawodów i specjalności, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci, 15.12.2022.

[609] Grupa *Trener Trenerowi Trenerem*, portal *Facebook*, https://www.*Facebook*.com/groups/438251636272946, 31.12.2022.

[610] P. Terlecki, *Trener biznesu – kto to i w czym może pomóc?,* portal BiznesInfo, https://www.biznesinfo.pl/trener-biznesu-kto-to-i-w-czym-moe-pomoc, 18.05.2022.

[611] Określenie „zawód" pojawiające się w rozprawie jest skrótem myślowym, gdyż, jak wspomniano wcześniej w podrozdziale, formalnie rzecz ujmując, nie jest to zawód.

dymi" elementami kompetencji), lub drogą nieformalną oraz poprzez nabywanie doświadczenia (kompetencje, określane jako umiejętności "miękkie" lub społeczne)[612]. Klasyfikacja zawodów i specjalności prowadzona przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, stanowiąca spis obowiązujących w Polsce zawodów, grup specjalności oraz kwalifikacji i kompetencji wymaganych do podjęcia zatrudnienia w zawodach obejmuje dwa zawody zbliżone do będącego obiektem badań w niniejszej rozprawie. Zawody, o których mowa to: Trener osobisty (coach, mentor, tutor) oraz Specjalista do spraw szkoleń[613].

Pierwszy zawód - trener (coach, mentor, tutor) w opisie podsumowującym opracowanym przez Ministerstwo określany jest poprzez zakres zadań związany ze wsparciem klienta w rozwoju osobistym a także zawodowym rozumianym jako wsparcie procesu zmiany, diagnozę potencjału, wspólne działanie ukierunkowane na rozwiązywanie problemów i rozwój motywacji do działania poprzez sesje indywidualne i grupowe. Opis ten opisuje zadania zbliżone do zakresu zadań coachingu (*"Coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspiruje do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału."*)[614]. Drugi zawód - Specjalista do spraw szkoleń to opis stanowiska osoby, której zadaniem jest organizacja, planowanie, koordynacja i prowadzenie dokumentacji szkoleniowej. Osoba na stanowisku specjalisty ds. organizacji szkoleń może pracować indywidualnie lub zespołowo, np. jako część zespołu do spraw *learning and development* - wyspecjalizowanej komórki działu HR w organizacji zajmującej się diagnozowaniem potrzeb edukacyjnych pracowników i podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji kadry pracowniczej[615].

---

[612] M. Reduta, *Zawód, profesja i kultura profesjonalna,* „Optimum. Studia Ekonomiczne" 2015, nr 2 (74), s. 101.

[613] Trener osobisty (coach, mentor tutor) – Klasyfikacja zawodów i specjalności, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/235920?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FT , 10.06.2022 ; Specjalista do spraw szkoleń - Klasyfikacja zawodów i specjalności, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242403?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FS , 10.06.2022.

[614] Coaching, International Coach Federation, https://icf.org.pl/, 10.12.2022.

[615] Specjalista do spraw szkoleń, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242403?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-

Jędrusik-Gorzałka, poruszając tematykę profesjonalizacji zawodu trenera biznesu, podkreśla, iż zadanie to jest trudne i niesie z sobą problemy zarówno prawne jak i terminologiczne[616]. Spośród licznych typologii i podziałów, autorka powołuje się na klasyfikację zaproponowaną przez Szymczaka i Wańskiego – doświadczonych praktyków, którzy podzielili trenerów biznesu na następujące kategorie, w oparciu o specyfikę zatrudnienia i form pracy trenerów:

a) *Wnętrzarze* – trenerzy, którzy pracują wewnątrz organizacji (korporacji), którzy wspierają organizację w realizacji celów, wdrażają pracowników czy szkolą w zakresie obowiązujących procedur;
b) *Korporatiusy* – trenerzy, którzy pracują na wyłączność dla większych organizacji szkoleniowych, bazując na ich wiedzy (*know-how*) i związani z projektami rozwojowymi;
c) *Korpus wolnych strzelców* – trenerzy *freelancerzy*, którzy, w oparciu o samozatrudnienie poszukują zleceń jako podwykonawcy;
d) *Satelici* – kategoria podobna do powyższej, *satelici* współpracują z ograniczoną liczbą firm szkoleniowych (dwoma lub trzema) w oparciu o umowę o współpracy;
e) *Misjonarze* – trenerzy, którzy współpracują z organizacjami pozarządowymi;
f) *Gwiazdy* – wyróżniający się trenerzy, budujący karierę w oparciu o markę osobistą, kojarzeni z mediów, zauważalni i rozpoznawalni;
g) *Omnibusy* – są to trenerzy, którzy najczęściej rozpoczynają karierę i podejmują się wielu zleceń w oparciu o myśl, że jeżeli „chcesz się czegoś nauczyć, zrób z tego szkolenie”[617];
h) *Unioniści* – specjalizujący się w powtarzanych szkoleniach z funduszy UE[618].

---

specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawo-dow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dspecjalista%2Bdo%2Bspraw, 11.12.2022.

[616] A. Jędrusik-Gorzałka, *Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu trenera biznesu i coacha : socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych. Praca doktorska,* Uniwersytet Śląski, Katowice 2011, s. 53.

[617] Tamże, s. 55 ; Jest to powiedzenie, które, jak wskazuje Jędrusik-Gorzałka, funkcjonuje w środowisku, które służy określaniu trenerów szkolących z zakresu różnych specjalizacji (lub bez jakiejkolwiek specjalizacji)

Autorka wskazuje, iż klasyfikację warto uzupełnić o dwa dodatkowe typy: *trenerów niepedagogicznych* (ekspertów w swojej dziedzinie bez przygotowania w zakresie metodyki pracy z grupą i prowadzenia szkoleń oraz *postnauczycieli* (osoby z bogatym doświadczeniem dydaktycznym, które rozpoczynają pracę jako trener w biznesie w efekcie np. przebranżowienia)[619].

W celu pełniejszego zrozumienia specyfiki zawodu trenera biznesu i w związku z brakiem definicji zawartej w ministerialnym spisie, w celu zdefiniowania trenera biznesu sięgnięto w poniższych podrozdziałach po programy szkoleniowe, profile kompetencji i kwalifikacji opracowywane przez jednostki edukacyjne i firmy organizujące szkoły i kursy trenerskie.

4.2.2. Kompetencje i kwalifikacje trenerów biznesu

4.2.2.1. Szkoły trenerów - profil kandydatów

Szkolenie i kursy dla trenerów biznesu dedykowane są następującym grupom zawodowym: kadra managerska, nauczyciele, trenerzy wewnętrzni, pracownicy kadry działów HR, osoby, które prowadzą spotkania działów i zespołów a także osoby odpowiedzialne za rozwój innych osób w organizacjach, pracownicy branży BHP, kadra zarządzająca instytucjami publicznymi i prywatnymi, przedstawiciele kadry akademickiej, coachowie rozwijający kompetencje związane z pracą z grupami[620]. Uczestnikami kursów trenerskich są również przedstawiciele branż IT i technicznych edukujących w zakresie obsługi technologii czy oprogramowania, przedstawiciele sektora finansowego, edukujący klientów w zakresie finansów, psychologowie czy ekonomiści[621]. Ponadto, autorzy szkół i kursów dla trenerów podkreślają ważną rolę kompetencji społecznych związanych z prowadzeniem szkoleń i warsztatów wśród przedstawicieli stanowisk zajmujących się rozwojem organizacji (OD), zarządzaniem i wdrażaniem zmian organizacyjnych i rozwoju pracowników. Kompetencje trenerskie rozwijane są również w służbie zadań związanych z zarządzaniem projektami, optymalizowaniem procesów

---

[618] W. Szymczak, T. Wański, *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.

[619] A. Jędrusik-Gorzałka, *Kształtowanie się…,* dz.cyt. s.55.

[620] Szkoła trenerów biznesu, Akademia Leona Koźmińskiego (oferta edukacyjna), https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/kursy-i-szkolenia/szkola-trenerow-biznesu, 15.06.2022.

[621] Szkoła Trenerów Biznesu – narzędzia, Szkoła Moderator, https://moderator.edu.pl/szkola-trenerow-biznesu/, 15.06.2022.

i procedur w organizacjach czy zarządzaniem produkcją w sposób "odchudzony" *(lean management)*[622]. Preferowany poziom wykształcenia kandydatów określany w wymaganiach wstępnych kursów obejmuje wykształcenie wyższe pierwszego lub drugiego stopnia, choć nie jest to warunek konieczny, wymóg ten stawiany jest przez niektóre szkoły i kursy[623].

4.2.2.2. Szkoły trenerów - zakres wiedzy i umiejętności

Zakres wiedzy i umiejętności kursów, studiów podyplomowych i szkół dla trenerów obejmuje:

a) proces grupowy - szczególną uwagę poświęca się psychologicznym aspektom pracy z grupą, nieformalnym rolom kształtującym się wewnątrz grup szkoleniowych i zespołów pracowniczych, etapom rozwoju zespołów (zwanymi "fazami" rozwoju grupy) i umiejętnościom dopasowania do potrzeb edukacyjnych i zawodowych szkolonej grupy[624];
b) treningi interpersonalne (komunikacja, autoprezentacja, kreatywność, asertywność;
c) andragogika (praktyczne aspekty edukacji osób dorosłych);
d) warsztat trenerski (trudny uczestnik, interwencje trenerskie);
e) techniczne aspekty projektowania szkoleń (wyznaczania celów, harmonogramu);
f) psychoedukacja (zarządzanie uwagą i psychologiczne aspekty uwagi i uczenia się).

Wyżej wymienione aspekty poszerzane są o umiejętność wykorzystania wiedzy teoretycznej w projektowaniu, układaniu edukacji i ćwiczeń oraz umiejętność i wiedzę o narzędziach służących realizacji celów szkoleniowych, kształtowaniu wiedzy, umiejętności i postaw wśród uczestników szkoleń[625].

Do najbardziej podstawowych zadań trenerów biznesu należy opracowywanie, przygotowywanie projektów szkoleniowych w firmach, kształtowanie postaw, atrakcyj-

[622] Akademia Trenera – Profesjonalne zarządzanie szkoleniami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1178,akademia_trenera_profesjonalne_zarzadzanie_szkoleniami.html, 16.09.2022.
[623] Akademia Trenerów Biznesu – Centrum Kształcenia Podyplomowego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, https://www.ckp-lodz.pl/studia/96/lodz/akademia-trenerow-biznesu, 17.06.2022.
[624] Tamże.
[625] Trener biznesu, Humanitas, https://www.humanitas.edu.pl/APiB_Trener_biznesu, 15.06.2022.

ne przekazywanie wiedzy teoretycznej i praktycznej[626]. W praktyce, trener biznesu odpowiedzialny jest za projektowanie szkoleń, przygotowanie, prowadzenie szkoleń, ewaluację i pomiar efektywności szkoleń biznesowych, często odpowiada za organizację i zarządzanie całym procesem szkoleniowym (obejmującym przygotowanie, analizę potrzeb szkoleniowych, nazwanie i wyznaczanie celów szkoleniowych)[627].

Najbardziej znane szkoły trenerów (kursy, akademie trenerskie) szczycą się kilkunastoletnią tradycją i podkreślają praktyczny i warsztatowy charakter pracy oraz odniesienia do realiów biznesowych - nieustanną adaptację do zmieniającej się rzeczywistości, będącą gwarancją sukcesu[628]. Edukację trenerów prowadzą zarówno praktycy jak i kadra akademicka, pracownicy naukowi, doświadczeni przedsiębiorcy i trenerzy z wieloletnim stażem pracy. Połączenie praktycznej edukacji biznesowej z ekspercką wiedzą teoretyczną i praktycznymi umiejętnościami zawodowymi jest podstawą profesjonalnej edukacji w ciągu całego życia - *lifelong learning*[629].

4.2.3. Sposób kształcenia trenerów

Trenerzy biznesu kształcą się praktycznie, zgodnie z interdyscyplinarnymi, programami ułożonymi przez ekspertów, łączących zintegrowaną wiedzę akademicką z zakresu psychologii, nauki o komunikacji społecznej, zarządzania zasobami ludzkimi z praktyką w oparciu o teorie uczenia się, mechanizmów pracy grupowej i zespołowej oraz wiedzy o rozwoju organizacji i rozwoju pracowników z doświadczeniem i praktyką w kontakcie z biznesem[630]. Edukacja odbywa się w formie kursów, studiów podyplomowych, szkół trenerów (dłuższych kursów), których autorzy podkreślają rolę rozwoju wiedzy, umiejętności i postawy (trójkąta kompetencji) w rozwoju zawodowym

[626] Trener biznesu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, https://www.wsb.pl/wroclaw/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/trener-biznesu, 18.06.2022.

[627] Trener biznesu, Humanitas, https://www.humanitas.edu.pl/APiB_Trener_biznesu, 15.06.2022 ; Akademia Trenerów Biznesu – Centrum Kształcenia Podyplomowego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, https://www.ckp-lodz.pl/studia/96/lodz/akademia-trenerow-biznesu, 17.06.2022.

[628] Szkoła Trenerów Biznesu, Grupa Set, https://grupaset.pl/oferta/rozwiazania-dla-klientow-indywidualnych/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022 ; Akademia Trenerów Biznesu – Centrum Kształcenia Podyplomowego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, https://www.ckp-lodz.pl/studia/96/lodz/akademia-trenerow-biznesu, 17.06.2022.

[629] T. Korpi, M. Tåhlin, *On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning,* „Industrial Relations Journal" 2021, vol. 52, nr 1, s. 64-81.

[630] Trener biznesu, http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/Home/tabid/2538/language/pl-PL/Default.aspx 14.04.2022.

trenera[631]. W zależności od obranej ścieżki edukacji, trener biznesu może ukończyć kurs o charakterze teoretyczno-praktycznym lub praktycznym, z podkreśleniem aspektów warsztatowych. Programy merytoryczne studiów podyplomowych na kierunku trener biznesu podkreślają natomiast nowoczesny, interdyscyplinarny i praktyczny sposób łączenia teorii i praktyki z zakresu najbardziej aktualnej wiedzy o zarządzaniu, psychologii i aspektów społecznych obu dziedzin[632]. Warsztatowy, treningowy sposób zdobywania wiedzy obiecuje szybkie efekty kształcenia i informację zwrotną (sprzężenie zwrotne), dzięki którym trenerzy mogą szkolić praktyczne aspekty wystąpień i prowadzenia spotkań już w trakcie kursu oraz, jak podkreślają twórcy kursów i szkoleń trenerskich, dzięki znajomości andragogiki, praktycznych narzędzi warsztatu trenerskiego i zasad funkcjonowania człowieka w grupie (dynamika procesów zespołowych), trenerzy mogą bardziej efektywnie edukować praktycznie oraz mierzyć efektywność szkoleń[633].

Metody kształcenia trenerów obejmują mentoring, dyskusje, wykłady, debaty, gry zespołowe, analizy przypadków, wykłady, zadania indywidualne i grupowe (narzędzia te stanowią również później elementy warsztatu trenerskiego). Zakresy tematyczne obejmują, przykładowo: umiejscowienie rozwoju i edukacji pracownika w organizacji (*learning and development*) jako element rozwoju organizacyjnego *(organization development)* i zarządzania zasobami ludzkimi, proces uczenia się procesów biznesowych przez zespoły w organizacjach, psychologiczne aspekty uczenia osób dorosłych, edukację dotyczącą pracy z grupą i zróżnicowanymi uczestnikami szkoleń (trudny uczestnik szkoleń), warsztat trenerski (kompetencje związane z projektowaniem, prowadzeniem, ewaluacją warsztatów i szkoleń, emisję głosu, autoprezentację, metody pracy szkoleniowej (analizy przypadków, scenki, wykład, debata, dyskusja, gry szkoleniowe, coaching), ćwiczenia energetyzujące (*energizery*)[634].

---

[631] T. Czapla, *Logika kształtowania kompetencji – porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego,* „Zeszyty Naukowe – Cracow Review of Economics and Management" 2016, nr 6 (954), s. 81-94.

[632] Akademia Trenera – Profesjonalne zarządzanie szkoleniami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1178,akademia_trenera_profesjonalne_zarzadzanie_szkoleniami.html, 16.09.2022.

[633] Akademia Trenerów Biznesu – Centrum Kształcenia Podyplomowego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, https://www.ckp-lodz.pl/studia/96/lodz/akademia-trenerow-biznesu, 17.06.2022 ; Szkoła Trenerów, Brainstorm group, https://brainstorm.biz.pl/szkolenia/szkolenia-otwarte/szkola-trenerow?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGvF0M4AbfDTwmDO9w-yXpXsgBzqh4zl_Mt6mZ6lISTdL4hHZb0DS-RoCmf8QAvD_BwE, 15.12.2022.

[634] Szkoła trenerów biznesu – szkolenia dla trenerów biznesu, IBD Business School, https://ibd.pl/szkolenia-i-kursy/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022 ; Akademia Trenera – Profesjonalne

Dodatkowe aspekty poruszane w trakcie kursów dla trenerów obejmują tematy związane z udziałem trenerów w budowaniu kultury organizacyjnej, zarządzania zmianą w organizacji, teoretycznych koncepcji rozwoju organizacji i zarządzania, inteligencji emocjonalnej i wypalenia zawodowego oraz rozwoju osobistego trenerów (ze względu na często wskazywane przez trenerów obciążenie emocjonalne i wysoki poziom zaangażowania emocjonalnego w wykonywaną pracę).

Ważnym aspektem rozwoju trenera jest kształtowanie kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych w połączeniu z treningiem psychologicznym. Programy szkoleniowe obejmują aspekty komunikacyjne takie jak perswazja, komunikacja ukierunkowana na motywowanie i wywieranie wpływu, komunikacja interpersonalna[635]. Ponadto, w zakresie kompetencji komunikacyjnych, programy szkoleniowe oferują negocjacje w biznesie, zarządzanie trudnymi sytuacjami podczas szkoleń czy autoprezentacja, prowadzenie spotkań oraz komunikacja sprzedażowa[636]. Programy szkoleniowe zawierają również niestandardowe, atrakcyjne elementy łączące szkolenia takie jak sesje coachingowe dla trenerów, diagnoza własnych kompetencji czy talentów pod okiem mentorów w myśl, iż *"Trener biznesu to zawód łączący w sobie zarówno kwalifikacje w zakresie kształcenia, ale i mentorskie, coachingowe czy biznesowe."*[637]. Ponadto, istnieją firmy, które tworzą własną, autorską metodykę pracy, zarządzania wiedzą czy zmianą w organizacji, których uczą i nadają absolwentom kursów własny certyfikat, w celu zapewnienia jakości kształcenia w obrębie danej metody[638].

Jak dotąd, nie powstały w Polsce przepisy regulujące zawód trenera biznesu, co w przypadku tak zróżnicowanej grupy specjalistów byłoby zabiegiem trudnym, z drugiej strony zróżnicowanie branży oraz zawody i profesje pokrewne wpływają na trudności w ocenie jakości oferowanych przez ekspertów szkoleń. Niejednorodna i złożona grupa trenerów obejmuje specjalistów edukujących zarówno w kontekście kwalifikacji (wiedza "twarda" i merytoryczna: sprzedaż, marketing, edukacja finansowa) jak i kompetencji (komunikacja interpersonalna, zespołowa, motywowanie, interpersonalne aspekty zarządzania). Złożone oczekiwania względem trenerów obejmują

zarządzanie szkoleniami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1178,akademia_trenera_profesjonalne_zarzadzanie_szkoleniami.html, 16.09.2022.

[635] Szkoła trenerów biznesu – szkolenia dla trenerów biznesu, IBD Business School, https://ibd.pl/szkolenia-i-kursy/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022.

[636] Szkoła Trenerów Biznesu – narzędzia, Szkoła Moderator, https://moderator.edu.pl/szkola-trenerow-biznesu/, 15.06.2022.

[637] Szkoła trenerów biznesu – szkolenia dla trenerów biznesu, IBD Business School, https://ibd.pl/szkolenia-i-kursy/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022.

[638] Szkoła Trenerów, Grupa TROP, https://grupatrop.pl/szkola-trenerow/, 10.10.2022.

ponadto doradztwo, obserwację zagrożeń w zespole, wsparcie w zakresie zarządzania zmianą czy rozwoju nowego produktu czy gałęzi biznesu. Trener odpowiedzialny jest również za umiejętne dopasowanie wycinka wiedzy (mikroedukacja) do konkretnych i aktualnych wyzwań przedsiębiorstwa - tak, by prezentowana wiedza została podana nie tylko w sposób atrakcyjny, ale przede wszystkim, z perspektywy klienta, użyteczny z perspektywy specyfiki danego zespołu, branży czy przedsiębiorstwa. W związku z powyższym, niezwykle ważną, w pracy trenera, odpowiedzialnego za edukację praktyczną jest nieustanna własna edukacja i rozwój, kształcenie własnych kompetencji, w tym komunikacyjnych i aktywne dostosowywanie się do zmian, które dotykają branżę szkoleniową. Bez wątpienia zmianę taką przyniosła pandemia COVID-19, która dotknęła całą branżę i wprowadziła rewolucję - cyfryzację w tym zmiennym, ale bardzo długo analogowym środowisku.

W celu znalezienia i zapewnienia wysokiej jakości kształcenia, trenerzy biznesu i firmy szkoleniowe zrzeszają się w grupy samokształcące się, świadczące wobec swoich członków usługi mentoringowe czy bardziej sformalizowane grupy wyznaczające standardy jakości, takie jak Polska Izba Firm Szkoleniowych czy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości[639]. Ponadto, osoby prowadzące szkoleniową działalność gospodarczą mogą ubiegać się o wpis do Rejestru Instytucji Szkoleniowych administrowanych przez Wojewódzkie Urzędy Pracy, Bazy Usług Rozwojowych, co wiąże się z audytem jakości i ubieganiem się o certyfikat jakości stanowiący wyznacznik nadania przez zewnętrzną organizację kredytu zaufania informującego klientów o wysokich standardach świadczonych usług (stanowi to również obecnie podstawę do ubiegania się o różnego rodzaju dofinansowania szkoleń dla przedsiębiorców)[640]. Ponadto, trenerzy ubiegać się mogą o walidację swoich kompetencji w różnych instytucjach (firmach, organizacjach) certyfikujących kompetencje i kwalifikacje (polskich i zagranicznych), zaś organizacje i szkoły trenerskie zrzeszają się w celu uzyskania możliwości dołączenia do Polskiej Ramy Kwalifikacji kształcenia trenerów biznesu[641]. Poszukiwanie jakości w kształceniu trenerów biznesu trwa i jest tematem aktualizowanym na bieżąco.

[639] Polska Izba Firm Szkoleniowych, https://pifs.org.pl/, 10.10.2022.

[640] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/, 12.10.2022 ; Baza Usług Rozwojowych PARP, https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/, 12.10.2022.

[641] Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, System Certyfikacji sTOP, https://stowarzyszeniestop.pl/certyfikacja/, 16.12.2022 ; Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu, Certyfikacja, http://trenerzy.org.pl/certyfikacja/, 15.12.2022.

4.3. Branża usług rozwojowych w Polsce

4.3.1. Coach

Przywołany w podrozdziale 4.2.1. opis zawodu trener (mentor, coach, tutor) zbliżony jest do zawodu coacha, zaś ze względu na angielskie określenie *"coach"* - trener, mylony jest z trenerem biznesu. Coaching stanowi zestaw zupełnie odrębnych usług względem trenera biznesu, w których poprzez sztukę zadawania pytań, coach wspiera proces przeprowadzania klienta przez zmianę w kierunku osiągania celów prywatnych lub zawodowych. Mentor, coach i facylitator - pełnią role odmienne wobec trenera biznesu, skupiając się praktycznym wsparciu (niekoniecznie edukacji) w podejściu skoncentrowanym na potrzebach, zasobach czyli indywidualnych predyspozycjach, kompetencjach i potencjale rozwojowym pracowników[642]. Coaching jest metodą pracy wspierającej rozwój klienta, która opiera się na serii spotkań, *"podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań"*[643]. Trener biznesu może korzystać z narzędzi coachingowych w procesie wspierania procesu edukacji, jednak w praktyce jego praca będzie przypominać bardziej pracę empatycznego nauczyciela praktyka (eksperta) podążającego za potrzebami szkolonej grupy niż zakorzenionego w platońskiej sztuce zadawania pytań coacha.

4.3.2. Mówca motywacyjny

Mówca motywacyjny jest przedstawicielem grupy kojarzonej z branżą rozwoju personalnego i zawodowego. To osoba wysoce wyspecjalizowana w sztuce przemówień publicznych i komunikacji społecznej (interpersonalnej, perswazyjnej), której zadaniem jest motywowanie i inspirowanie, często na bazie własnych doświadczeń zawodowych i prywatnych. Wystąpienia mówców motywacyjnych stanowią popularne, inspirujące

[642] E. Dębska, *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodowego,* „Edukacja Dorosłych" 2010, nr 1(62), s. 78-89 ; International Coach Federation, https://icf.org.pl/, 15.12.2022.
[643] Izba Coachingu, Standardy https://www.izbacoachingu.com/standardy/, 10.12.2022.

wydarzenia (kongresy, konferencje), podczas których goście mogą poddać swoje życie i karierę refleksji lub odważyć się do dokonania zmiany. Ten aspekt wzbudza kontrowersje w zakresie częstego opierania się na heurystykach (reprezentatywności, pozornej wiarygodności) czy silnych, wzbudzanych w krótkim czasie emocji[644]. Mowy motywacyjne są obiektem licznych dyskusji, mają swoich silnych zwolenników jak i grupę zadającą sobie liczne pytania o zakres etyczny i merytorykę tego zakresu usług.

4.3.3. Mentor

Pojęcie mentoringu pojawiło się w literaturze już w 1950 roku i obecnie nie posiada jednej obowiązującej definicji. Definicje mentora ewoluują i zależne są od stosowanego kontekstu odbywającego się mentoringu[645]. Mentoring rozumiany jest jako relacja pomiędzy mentorem - starszym stażem lub doświadczeniem ekspertem pomagającym rozwijać się pracownikowi na niższym szczeblu kariery lub uczącym się. Mentor służy pomocą, radą, konsultacjami i doradztwem na bazie swoich doświadczeń i dużej wiedzy. To wzór do naśladowania i przewodnik, którego osoba otrzymująca pomoc darzy szacunkiem, zaufaniem i chęcią naśladowania mentora[646]. Coaching odróżnia się od mentoringu jako formy wspierania rozwoju pracowników tym, iż coach nie jest postawiony w roli eksperta dotyczącego dziedziny, w której klient się rozwija. Zadaniem coacha jest stawianie pytań rozwojowych i zadań, stymulujących rozwój, zmianę i osiąganie celów przez klienta. Czy zatem mentor może stosować techniki, ćwiczenia lub metody coachingowe w mentoringu klienta nie będąc coachem? Odpowiedź, podobnie jak w przypadku trenera biznesu jest twierdząca.

4.3.4. Facylitator

"Facilitate" (ang. ułatwiać) - głównym zadaniem facylitatora jest ułatwienie współpracy zespołu w służbie osiąganych celów. Facylitator jest bezstronnym, neutralnym uczestnikiem, obserwatorem pracującego zespołu, zaangażowanym, we wspieranie

---

[644]Redakcja Uniwersytetu SWPS, *Pseudorozwój. Triki mówców motywacyjnych,* https://web.swps.pl/strefa-psyche/blog/relacje/18769-pseudorozwoj-5-popularnych-trikow-mowcow-motywacyjnych?dt=1649228471861, 10.12.2022.

[645] I. Marzec, M. Wronka, *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 30, s. 127-145.

[646] E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 77-78.

zespołu w jak najbardziej efektywnym osiąganiu zamierzonych celów i wykorzystywaniu potencjału wszystkich uczestników pracy[647]. Facylitator uczestniczy w spotkaniach grupy, obserwuje i wspiera przebieg komunikacji zespołowej, organizuje sposób pracy nad osiąganiem celu (np. indywidualnym projektem). Trener różni się od facylitatora sposobem pracy czy poziomem dyrektywności. Trener - nauczyciel praktyczny, warsztatowo, wykładowo dzieli się wiedzą i trenuje kompetencje praktyczne, zaś facylitator pełni rolę uczestnika spotkań i obserwatora, osoby skoncentrowanej na maksymalizacji wykorzystania potencjału zespołu w celu jak najwyższego osiągnięcia zamierzonych celów. Podobnie jak coach nie musi być ekspertem wiedzowym w dziedzinie, w której pracuje zespół[648]. Czytając powyższy opis można zadać sobie pytanie o różnice i podobieństwa pomiędzy facylitacją a mediacją. Mediacja, jako sposób osiągania porozumienia i rozwiązywania sporów zakłada różne typy zaangażowania mediatora w proponowane rozwiązania. Mediacja "neutralna", jak opisuje Tomasz Cyrol, to mediacja w nurcie "facylitacyjnym",w której arbiter pozostaje bezstronny i nie sugeruje rozwiązań, koncentrując się wyłącznie na proponowanych przez strony opcjach. Mediator aktywny proponuje własne rozwiązania i możliwości zarządzania konfliktem[649].

4.3.5. Konsultant

Konsultant (łac. *consultare* - konsultować, radzić) jest specjalistą w dziedzinie, w której udziela porad klientom indywidualnym, organizacjom publicznym i przedsiębiorstwom. Zgodnie z Klasyfikacją Zawodów i specjalności, konsultant do spraw kariery to osoba, która doradza, szkoli i prowadzi sesje mentoringowe, organizuje i realizuje projekty rozwojowe dedykowane kadrze zarządzającej i doradza oraz pomaga w zakresie odnalezienia się pracownika na rynku pracy, wspiera proces *outplacementu* czy rekrutacji[650]. Głównym zadaniem zawodu konsultanta jest doradztwo, niezależnie

---

[647] D. Szudy, *Czym jest facylitacja? Korzyści facylitacji w biznesie,* https://www.hays.pl/blog/insights/czym-jest-facylitacja- , 10.12.2022.

[648] A.M. Staroń, *Facylitator – czym się różni od trenera i dlaczego firmy go potrzebują?,* https://szkola-trenerow.swps.pl/facylitator-czym-rozni-sie-od-trenera/, 14.12.2022.

[649] T. Cyrol, *Facylitacja a koncyliacja – jak mediować aby robić to skutecznie,* „Kwartalnik ADR" 2013, nr 3(23), 16.10.2022.

[650] Konsultant do spraw kariery – Klasyfikacja zawodów i specjalności, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242305?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-

od obszaru, w którym osadzone są usługi doradcze - finanse, sprzedaż, zarządzanie. Konsultant może korzystać z narzędzi dostępnych dla pozostałych przedstawicieli branży usług rozwojowych takich jak mentoring, szkolenie czy narzędzia coachingowe w celu wsparcia klienta w procesie zmiany, rozwoju lub adaptacji do zmieniających się warunków.

4.3.6. Psycholog biznesu

Psycholog biznesu, jako kolejny przedstawiciel branży usług rozwojowych, jest psychologiem, który obrał ścieżkę specjalizacyjną w kierunku współpracy z klientami biznesowymi. Przedmiotem pracy psychologa biznesu są aspekty motywacyjne dotyczące podejmowania decyzji, marketingu i działania ludzi wewnątrz organizacji. Programy merytoryczne studiów podyplomowych i specjalizacji podkreślają, iż psychologia biznesu łączy aspekty charakterystyczne dla psychologii ogólnej (teorie motywacji, psychologiczne potrzeby rozwojowe, teorie uczenia się, emocje, złożone i podstawowe procesy poznawcze, takie jak pamięć, uwaga, uczenie się) z komunikacją społeczną w biznesie (interpersonalną, perswazyjną), współpracą zespołową, doradztwem zawodowym, wyznaczaniem celów i mierzeniem efektywności zespołowej, planowaniem ścieżek rozwoju i kształcenia kompetencji pracowników[651]. Celem psychologa biznesu jest wsparcie osiągania wysokich efektów biznesowych przy poszukiwaniu najwyższej możliwej do osiągnięcia satysfakcji z pracy. Obszary pokrewne dla psychologii biznesu to psychologia pracy oraz psychologia organizacji (*occupational health psychology*). Psycholog biznesu, według *Chicago School of Professional Psychology*, może specjalizować się w sześciu następujących kierunkach:

a) *Industrial Counselor* (doradca organizacyjny/przemysłowy) - ukierunkowany na doradztwo w zakresie wdrażania, rekrutacji właściwie dobranych pracowników oraz rozwiązań ukierunkowanych na odpowiedni dobór pracowników i ich kompetencji do stanowisk pracy;
b) Dział HR;

---

zawo-dow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dkonsultant, 18.12.2022.

[651] Psychologia biznesu, Uniwersytet SWPS, https://swps.pl/oferta/sopot/studia-jednolite-magisterskie/psychologia/biznesu, 13.12.2022.

c) Dział Marketingu;
d) Konsultant korporacyjny;
e) Specjalista ds. “czynnika ludzkiego” (human factor specialist);
f) Wykładowca[652].

4.4. Formy pracy trenera biznesu

“Warsztat trenerski” to zestaw narzędzi, wiedzy i umiejętności z których trener korzysta projektując, planując, organizując, przeprowadzając i ewaluując prowadzone szkolenia i warsztaty. Narzędzia te mogą mieć swoje źródło w omówionych w poprzednich podrozdziałach obszarach zarządzania, komunikacji społecznej, psychologii, ekonomii i socjologii. Szkoły, kursy, dodatkowe studia i nieustanne poszerzanie kompetencji sprawia, iż doświadczony trener korzysta często z narzędzi wybiegających poza podstawowy zakres zadań charakterystyczny dla pracy trenerskiej, łącząc podczas szkoleń i warsztatów elementy pracy coachingowej, facylitacyjnej czy mentoring w celu uzyskania jak największego stopnia dopasowania swojego stylu pracy do oczekiwań, poziomu kwalifikacji i kompetencji szkolonej grupy. z drugiej strony - elastyczność trenera, szeroki warsztat trenerski (mnogość narzędzi, z których trener korzysta podczas prowadzonej edukacji) przy jednoczesnym braku formalnych wyznaczników dotyczących podziału grup zawodowych w branży usług rozwojowych sprawia, iż funkcje i zadania realizowane przez trenerów, coachów, mentorów, konsultantów, facylitatorów, psychologów biznesu, trenerów i mówców motywacyjnych ulegają rozmyciu i sprawiają, iż decydenci gubią się w procesie podejmowania decyzji o wyborze właściwej dla swojej organizacji usługi.

4.4.1. Etapy pracy trenera

Proces szkoleniowy składa się z kilku etapów, które obejmują szereg działań przygotowawczych, organizacyjnych w okresie przed szkoleniem, przeprowadzenie samego szkolenia a także działania po szkoleniu.

[652] 6 Career Paths in Business Psychology, The Chicago School of Professional Psychology, https://www.thechicagoschool.edu/insight/career-development/6-career-paths-in-business-psychology/ , 18.11.2022 ; Business Psychology, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, https://www.ukw.edu.pl/jednostka/business-psychology , 10.12.2022.

1. Analiza (diagnoza) potrzeb;
2. Dobór grupy szkolonej;
3. Projekt szkolenia i wybór formy szkoleniowej (edukacyjnej), rodzaju szkolenia;
4. Opracowanie materiałów szkoleniowych dla uczestników;
5. Przeprowadzenie szkolenia;
6. Ewaluacja szkolenia;
7. Wdrażania rozwiązań w praktyce[653].

Mimo prób wyodrębnienia etapów szkolenia, każdy trener działa zgodnie z własną metodyką, koncentrując się na wybranych etapach (lub pomijając poszczególne etapy) zgodnie z własnymi preferencjami. Warto wspomnieć o podziale szkoleń, istnieją różne typy szkoleń, takie jak:

a) szkolenie otwarte - na które może zapisać się szersza grupa ludzi, podczas którego uczestnicy tworzą grupę składającą się z nie znających się i nie powiązanych z sobą osób. Ten typ szkoleń jest dobrowolny, uczestnicy mogą brać w nim udział z własnej inicjatywy opłacając udział samodzielnie lub z inicjatywy pracodawcy zapisującego pracownika na szkolenie[654];
b) szkolenie zamknięte - zaprojektowane i dedykowane specyficznej grupie (np. członkom kadry managerskiej lub konkretnemu zespołowi);
c) szkolenie grupowe - dedykowane większej liczbie osób np. zespołowi;
d) szkolenie indywidualne - szkolenie, podczas którego trener pracuje z uczestnikiem szkolenia poprzez edukację indywidualną;
e) szkolenie wewnętrzne - szkolenie odbywające się wewnątrz organizacji, trenerem jest pracownik firmy;
f) szkolenie zewnętrzne - szkolenie prowadzone przez firmę szkoleniową zewnętrzną.

Szkolenie, niezależnie od formy, rozpoczyna się od analizy potrzeb szkoleniowych grupy lub szkolonej osoby - w przypadku szkolenia indywidualnego. Przy szkoleniu otwar-

[653] *Jakie są etapy przygotowania szkolenia?* Projekt Gamma, https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/jakie-sa-etapy-przygotowania-szkolenia/, 17.12.2022 ; *Analiza potrzeb szkoleniowych,* Humanly, https://humanly.pl/analiza-potrzeb-szkoleniowych/, 18.12.2022 ; *Jak efektywnie szkolić pracowników,* PARP 2009, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/6750.pdf, 18.12.2022.

[654] W szkoleniach dofinansowanych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości istnieje możliwość skorzystania z usług zarówno dofinansowanych jak i odpłatnych w 100% jak również opłaconych przez pracodawcę jak i uczestnika, *Wyszukiwarka usług Baza Usług Rozwojowych,* https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/wyszukiwarka/uslugi/szukaj, 19.12.2022.

tym, w obrębie którego obowiązuje możliwość zapisu przez zróżnicowaną i szeroką grupę, można opierać się o znajomość rynku, analizę wstępną i rozeznanie potrzeb potencjalnej grupy docelowej, np. właścicieli firm z branży usług finansowych czy *beauty.*

4.4.1.1. Diagnoza potrzeb

Analiza potrzeb szkoleniowych odbywa się przed rozpoczęciem procesu szkoleniowego. To konsultacja lub wywiad, w efekcie którego powstaje plan, cele i harmonogram szkolenia. Celem analizy potrzeb jest doprowadzenie do wyboru właściwej dla przedsiębiorstwa usługi rozwojowej. Analiza i nazwanie potrzeb może odbyć się zarówno w obrębie działu HR lub właściciela przedsiębiorstwa, jak i we wsparciu trenera lub firmy szkoleniowej. Nie istnieje jeden, wystandaryzowany sposób analizowania i diagnozowania potrzeb edukacyjnych, dlatego może się odbywać zarówno w formie wywiadu, ankiety, rozmowy, konsultacji indywidualnych, testów, konsultacji grupowych, warsztatów wstępnych. Wiedza, dzięki której trener dokonuje pierwszego etapu projektowania szkolenia, pozyskiwana jest w szkole trenerów, podczas kursów oraz na bazie własnego doświadczenia i wiedzy z zakresu psychologii, socjologii, zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju organizacyjnego.

4.4.1.2. Wybór właściwej usługi - formy pracy

Efektem etapu pierwszego organizacji szkolenia jest stworzenie projektu usługi wspierającej osiąganie celu klienta oraz dobór właściwej grupy szkoleniowej. Na podstawie zdiagnozowanych przez trenera potrzeb edukacyjnych, klient może zdecydować się na warsztat lub szkolenie opisane pokrótce w podrozdziałach 4.4.1.3. oraz 4.4.1.4.

4.4.1.3. Szkolenie

Szkolenie to *"cykl wykładów z jakiegoś przedmiotu, zorganizowanych w celu uzupełnienia czyjegoś wykształcenia lub wiadomości z jakiejś dziedziny"*[655]. Angielskie słowniki synonimów opierają się na określeniach *"training", "course", "instruction"* - nawiązując do kursu i tradycji instruktażu, z której wywodzi się szkolenie. Polskie określenie stanowi adaptację rosyjskiego słowa школить - co oznacza *"szkolić",* pod-

[655] Słownik języka polskiego PWN, https://sjp.pwn.pl/sjp/szkolenie;2526708.html, 12.12.2022.

czas zaboru rosyjskiego rozumianego obecnie w Polsce bardziej jako instruktaż stanowiskowy, którego prowadzący - praktycy nie musieli posiadać teoretycznego, pedagogicznego przygotowania.

Szkolenie jest metodą kształcenia praktycznego wywodzącą się z instruktaży i nauki prostych, nieskomplikowanych i wymagających niewielkiej wiedzy czynności. Obecnie, szkolenie prowadzone przez trenera biznesu stanowi bardziej złożoną formę edukacji, która opiera się na praktycznych aspektach andragogiki, wiedzy o stylach uczenia się dorosłych, dynamice zespołowej i grupowej, przyjmuje formę dopasowaną do różnych stylów nabywania wiedzy przez uczestników, będącej elementem obszaru zarządzania zasobami ludzkimi na styku psychologii, socjologii i andragogiki[656]. Celem szkolenia jest przekazywanie wiedzy, trening umiejętności i kształtowanie postaw, dzięki którym uczestnicy szkolenia mogą rozwijać swój potencjał i realizować cele zawodowe oraz organizacji[657], ponadto poprzez rozwój wiedzy, umiejętności i kompetencji, uczestnicy szkolenia zyskują możliwość rozwoju kariery – awansu wewnątrz struktury firmy[658]. Poziom personalizacji szkolenia, interaktywności, dopasowania do potrzeb uczestników uzależniony jest od etapu analizy potrzeb i preferencji oraz "warsztatu trenerskiego" - indywidualnie obranego stylu nauczania.

4.4.1.3.1 Specyfika uczenia osób dorosłych w szkoleniach

Uczenie osób dorosłych opiera się na konieczności dostosowania się do różnic pomiędzy wiedzą, doświadczeniem i etapami rozwoju dzieci i dorosłych. Elementy, które należy wziąć pod uwagę w nauczaniu dorosłych to:

a) nabywanie wiedzy i korzystanie z poznawanych metod pracy z uwzględnieniem posiadanych już nawyków, wartości i przekonań;
b) lęk przed byciem ocenianym w przypadku niekompetencji lub trudności w nabywaniu wiedzy w służbie ochrony dobrej opinii na własny temat, autorytetu i wizerunku;

[656] K. Mikołajczyk, *Jak uczą się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia,* „e-mentor" 2011, nr 2, s. 69-76.
[657] *Co to jest szkolenie?,* 12.12.2022 ; https://www.myskills.pl/portal/baza-wiedzy/co-to-jest-szkolenie/ , A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wyd. Ossolineum, Wrocław 1996, s. 26.
[658] M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 1999, s. 47.

c) opór w nabywaniu nowych nawyków, zmianie obecnych przyzwyczajeń i rutyn[659].

Ośrodek Doskonalenia Edukacji dla nauczycieli wskazuje, iż wyzwania te występują również w kontekście nauczania dzieci i młodzieży, jednak pogłębiają się wraz z wiekiem i w znacznej mierze dotyczą osób dorosłych. W związku z powyższym Knowles wskazuje, iż projektując efektywną edukację dla osób dorosłych warto zadbać o następujące aspekty:

a) uzasadnienie ćwiczeń (dlaczego nabywam wiedzę);
b) jasne cele i sens (jest dla mnie jasne po co nabywam wiedzę i bezpośrednio mi się przyda);
c) nauka poprzez doświadczenie i praktykę;
d) zadbanie o poczucie kontroli i wpływu na zdobywane treści;
e) szkolenie stanowi możliwość rozwiązywania problemów[660].

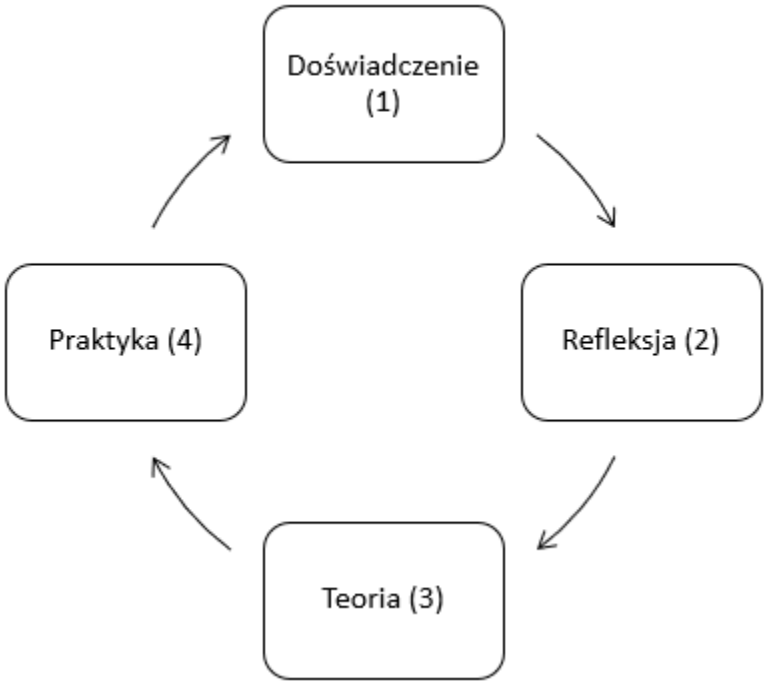
Bardzo popularnym modelem nauczania tłumaczącego uczenie się osób dorosłych poprzez doświadczenie jest model Davida Kolba, zgodnie z którym osoby dorosłe nabywają nowe kompetencje i kształtują nawyki poprzez praktykę, w oparciu o posiadane doświadczenie poddane refleksji i pogłębione o wiedzę teoretyczną[661]. To jeden z bardziej popularnych, stosowanych na szeroką skalę model uczenia stosowany w szkoleniach nadający kolejność poruszanym aspektem szkolenia.

[659] Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Andragogika, czyli jak uczyć dorosłych,* https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5521, 14.12.2022.

[660] M. Knowles, *Modern Practice of Adult education. Andragogy versus Pedagogy*, Wyd. Associated Press, New York, 1972, za: R. Neczaj, K. Turek, *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2005.

[661] i Kazimierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba,* Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 3 ; M. Zabłocki, U. Nowacka, *Wykorzystanie cyklu Kolba jako metody szkolenia ratowników,* „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie" 2014, t. II, s. 447-456.

Rysunek 2. Cykl Kolba



Źródło: Opracowanie własne.

Opierając się na czterech aspektach uczenia się kolejność treści kształcenia nie pozostaje bez znaczenia. Nabywając doświadczenie w praktycznym ćwiczeniu, uczestnicy wyrównują poziom wiedzy praktycznej (doświadczenia) i mogą poddać je refleksji i dyskusji (np. poprzez debatę), do czego trener dołącza aspekty teoretyczne, konfrontując doświadczenie poddane refleksji z wiedzą merytoryczną w celu dodania aspektów praktycznych - możliwości zastosowania nabytej wiedzy i doświadczenia w praktyce zawodowej (ćwiczenie praktyczne).

Czym w takim razie jest warsztat i co odróżnia go od szkolenia? Warsztat jest formą edukacyjną o charakterze praktycznym, ukierunkowaną na kształtowanie kompetencji z mniejszym natężeniem aspektów teoretycznych. Warsztat ukierunkowany jest na maksymalizację części praktycznej i doświadczenia, kształtowanie kompetencji społecznych i komunikacyjnych, takich jak sprzedaż, asertywność, komunikacja perswazyjna, autoprezentacja, wystąpienia publiczne, przywództwo[662].

[662] Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Prowadzenie szkoleń metodami warsztatowymi,* https://aktywnaedukacja.ceo.org.pl/sites/aktywnaedukacja.ceo.org.pl/files/material_01_tresc_modulu_iv.pdf, 31.12.2022 ; ORE wskazuje, iż warsztat jest pracą, gdzie proporcja aktywności uczestników szkolenia w stosunku do aktywności trenera powinna wynosić 70% do 30%.

4.4.1.4. Warsztat - konsultacja, facylitacja, mentoring i coaching w szkoleniach

Pozostałe formy wspierania rozwoju takie jak coaching, facylitacja, mentoring, konsultacje wykorzystywane bywają przez trenerów jako narzędzia urozmaicające prowadzone szkolenia i warsztaty. Konsultacje i doradztwo mogą znaleźć zastosowanie w trakcie prowadzonych warsztatów jako forma udzielania informacji zwrotnej i doskonalenia trenowanych kompetencji, w których trener udziela doradztwa, dzięki któremu uczestnik szkolenia udoskonala szlifowane umiejętności. Elementy coachingu wykorzystywane są w formach pracy opierających się na poszukiwaniu celu, mocnych stron i zadawaniu pytań wzmacniających kompetencje i kwalifikacje uczestników. Praca coachingowa opierająca się na pytaniach stymuluje kreatywność, pobudza refleksję, motywuje do analizy celów i poszukiwania rozwiązań oraz wspiera nazywanie wartości, potrzeb i uporządkowanie systemu osiągania zmian. Facylitacja i coaching jako mniej dyrektywne formy pracy z grupą mogą stanowić formę wsparcia dla etapu wzmacniania refleksji i praktyki, by pomóc grupie samodzielnie dojść do oczekiwanych i praktycznych dla grupy rozwiązań - zdefiniowanych i nazwanych przez grupę, nie zaś narzuconych przez trenera. Narzędzia facylitacyjne i coachingowe mogą wspierać szkolenia i warsztaty poprzez stymulację dynamiki procesów rozwojowych, w ustalaniu norm, zasad i kierunku rozwoju, zarządzania konfliktem lub budowanie wspólnego stanowiska i rozwiązań w projekcie. Mentoring, podobnie jak konsultacje, może służyć rozwojowi uczestnika poszukującego odpowiedzi lub ścieżki rozwoju, w obrębie którego mentor, odwołując się do własnych eksperckich i bogatych doświadczeń, dzieli się refleksją i sugeruje dostępne w danej sytuacji rozwiązania. Elementy mowy motywacyjnej mogą odnaleźć swoje miejsce w prowadzonej edukacji pozaformalnej. W związku z tym, że pełnią rolę motywującą i inspiracyjną, mają wesprzeć poczucie sprawczości i kontroli oraz odważyć do osiągania zmiany, z odpowiednim umiarem dodane do treści merytorycznych szkolenia, mogą wzmacniać przekaz perswazyjny komunikatu.

4.4.1.5. Ewaluacja szkolenia

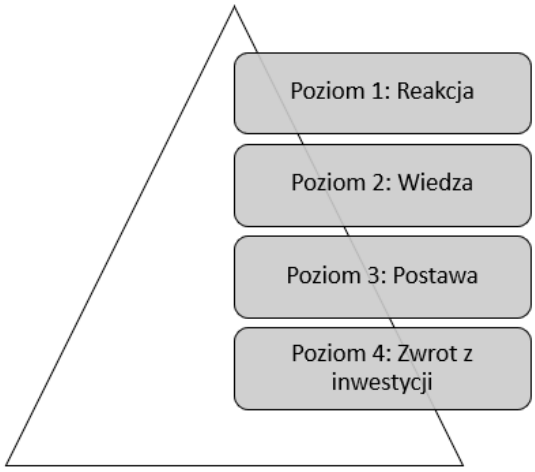
O ile edukacja konwencjonalna stanowi wartość samą w sobie, zwolennicy szkoleń pracowników spotykali (i nadal spotykają się) z trudnościami w uzasadnieniu kosztów szkoleń wobec decydentów, biorąc pod uwagę, iż szkolenia odbywają się często

w czasie pracy konkurując z podstawowymi obowiązkami określonymi w zakresach zadań pracowników - z perspektywy przedsiębiorcy - narażając go na podwójny koszt. Teoria kapitału ludzkiego określa, iż szkolenie jest inwestycją w pracownika i jego bardziej długofalową efektywność[663].

Szkolenie, niezależnie od formy, częstotliwości, doboru grupy, podlega ewaluacji efektywności, poziomu efektywności osiąganych celów oraz aspektów związanych z odbiorem postaci trenera i jako kompetencji przekazywanej wiedzy. Zależnie od możliwości czasowych, finansowych i preferencji, efektywność szkolenia może być mierzona ankietą, informacją zwrotną pod koniec szkolenia, pomiarem następującej w efekcie szkolenia zmiany, obserwacją i współpracą bezpośredniego przełożonego z trenerem po szkoleniu w wydłużonym czasie czy pomiarem postaw lub wyników finansowych.

4.4.1.5.1. Model Kirkpatricka

Rysunek 3. Model D. Kirkpatricka opisujący cztery poziomy (warstwy) pomiaru efektywności szkolenia.



Źródło: na podstawie: A. Smidt, S. Balandin, V.A. Reed, *The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes,* „Journal of Intellectual & Developmental Disability" nr 34(3), s. 255-74.[664]

[663] Przykładowo, A. Kwiatek, *Inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia jako forma podnoszenia jakości usług medycznych - empiryczne odniesienia,* „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2011, nr 54, s. 309-317.

[664] A. Smidt, S. Balandin, V.A. Reed, *The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes,* „Journal of Intellectual & Developmental Disability" nr 34(3), s. 255-74.

1. Reakcja - to pomiar wykonywany najczęściej pod koniec szkolenia dotyczący reakcji emocjonalnej i nastawienia wobec szkolenia. Wykonywany często w formie ankiety, rozmowy, pomiar poziomu pierwszego daje informacje o najłatwiejszym do zmierzenia poziomie szkolenia - reakcji emocjonalnej i stopniu zadowolenia. W ramach ankiet ewaluacyjnych stawia się pytania np. o następujące kwestie:

a) sposób przekazywania wiedzy (adekwatność, atrakcyjność);
b) przygotowanie merytoryczne trenera;
c) możliwość zastosowania poznanych technik w praktyce;
d) przydatność wiedzy teoretycznej;
e) stopień realizacji celów szkoleniowych;
f) ocena materiałów szkoleniowych;
g) kwestie organizacyjne (czas, przerwy, aspekty związane z przerwą);
h) informacja zwrotna dla trenera - obszary do rozwoju, poprawy;
i) propozycje dalszych/innych przydatnych szkoleń (element dalszej analizy potrzeb);
j) ocena aspektów wizualnych i technicznych/technologicznych;
k) ocena kompetencji komunikacyjnych trenera[665];

2. Nauczanie - poziom drugi pomiaru efektywności odnosi się do warstwy wiedzy i możliwości zastosowania jej w praktyce natychmiast po szkoleniu. Test odbywa się z reguły pod koniec szkolenia, może odbyć się również w odstępie czasowym po szkoleniu. W celu weryfikacji stopnia nabytej wiedzy można zorganizować test, egzamin, analizę przypadków indywidualnie lub zespołowo. Testy wiedzy składają się zarówno z pytań teoretycznych jak i praktycznych, na przykład:

a) analiza przypadku, w której uczestnik szkolenia ma za zadanie poradzić sobie z wyzwaniem praktycznym opierając się na nabytej na szkoleniu wiedzy;

[665] Przykłady ankiet – badania pracowników, webankieta, https://www.webankieta.pl/przyklady-ankiet/121580/ankieta-po-szkoleniu , 15.11.2022 ; ankiety zawierają pytania zarówno dotyczące sylwetki trenera, atrakcyjności przekazywanych treści jak i aspektów organizacyjnych czy wiedzy. Pytania mają charakter otwarty, zamknięty, jedno- lub wielokrotnego wyboru, w zależności od tego, jakie aspekty mierzą organizatorzy.

b) test zamknięty, np. wybór właściwego produktu lub procedury (np. “Która norma opisuje X?”);
c) pytania otwarte, w których uczestnik ma za zadanie opisać swoją propozycję działań opierając się na nabytej na szkoleniu wiedzy (np. opisać przebieg komunikatu zwrotnego do klienta);
d) podawanie definicji, części składowych definicji (np. kolejne kroki skryptu sprzedażowego);

3. Zachowanie - etap trzeci odnosi się do postawy i zmiany w zachowaniu, w związku z czym wymaga współpracy po szkoleniu pomiędzy trenerem i szkolonymi osobami lub ich przełożonymi.
   Etap ten jest trudny do zmierzenia, gdyż zmiana nawyków, postaw i zachowań odbywa się często w dłuższej perspektywie czasu i wpływa na nie wiele zmiennych (zależnych od środowiska pracy i warunków zewnętrznych, jak wojna, sytuacja gospodarcza czy pandemia COVID-19). Zmiana zachowania i postaw wymaga wyczulonej obserwacji i świadomości konieczności podtrzymywania efektu przez zarządzającego;

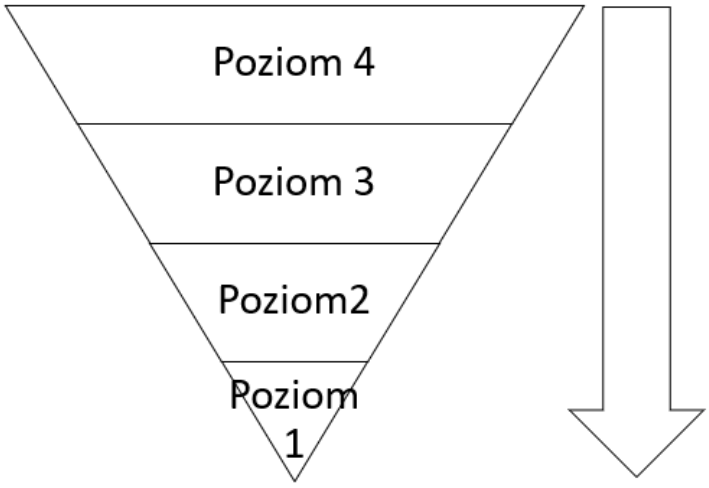
4. Wyniki - poziom najgłębszy, najbardziej złożony i rozłożony w czasie. Pomiar wyników finansowych i związanych z efektywnością opiera się na opracowaniu czynników finansowych lub mierzalnych, które pomogą określić zwrot z inwestycji środków przeznaczonych na szkolenie kadry. Trudność w pomiarze warstwy czwartej poziomu efektywności szkolenia polega na złożoności czynników, które wpływają na osiągane przez zespół wyniki finansowe. Przykładowo, zakładając, iż w efekcie szkolenia zespół ma osiągnąć cel związany z optymalizacją wykorzystanego czasu, co zakład pracy wiąże z zyskiem czasu na sprzedaż, firma może oczekiwać, iż w efekcie szkolenia dotyczącego optymalizacji czasu pracy (planowania, zarządzania priorytetami i komunikacji z klientem), pracownicy zwiększą sprzedaż. Problem z pomiarem ROI (*return of investment* - zwrot inwestycji) polega na tym, iż istnieje wiele zmiennych mających realny wpływ na osiągane przez zespół wyniki sprzedażowe i prócz szko-

lenia należałoby wziąć pod uwagę pozostałe (wszystkie) parametry i zmienne wpływające na wyniki finansowe zespołu[666].

4.4.1.5.2. Nowy Model Kirkpatricka

Powyższe trudności w pomiarze efektywności prowadzą do częstego opierania się przez trenerów biznesu na pierwszych dwóch poziomach, czasami, w zależności od obranej przez trenera metodyce pracy, również na poziomie trzecim. Model ten jest najczęściej wybieranym modelem służącym ewaluacji szkoleń[667].
Warstwa czwarta jest mierzona i uwzględniana w szkoleniach rzadko, w związku z czym Jim i Wendy Kirkpatrick opracowali nową wersję tradycyjnego modelu nazwaną Nowym Modelem Kirkpatricka.

Rysunek 4. Nowy model Kirkpatricka



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Kubiak, *Nowy Model Kirkpatricka, czyli jak mierzyć efektywność szkoleń,* https://hcmdeck.com/blog/nowy-model-kirkpatricka/ , 15.12.2022.

Nowe podejście do modelu ewaluacji szkoleń odwraca sposób projektowania szkolenia zgodnie z oczekiwaniami współczesnych przedsiębiorstw, tak, by projektując szkolenie skupić się na czwartej warstwie, czyli rozpocząć od koncentracji na oczeki-

[666] K. Kubiak, *Nowy Model Kirkpatricka, czyli jak mierzyć efektywność szkoleń,* https://hcmdeck.com/blog/nowy-model-kirkpatricka/ , 15.12.2022.
[667] M. Rafiq, *Training evaluation in an organization using Kirkpatrick Model: A case study of PIA*, „Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2015, nr 4(3), s. 1-8.

wanym przez organizację efekcie. Analizując potrzeby i problemy organizacji, trener szuka możliwości wsparcia klienta w realizacji jego celów finansowych i rozwojowych (warstwa IV) poprzez analizę pożądanych zachowań, postaw i praktyk, które mogą klienta doprowadzić do tego miejsca (warstwa III). Proces projektowania szkolenia jest tutaj zatem odwrócony w stosunku do tradycyjnego modelu Kirkpatricka - zamiast koncentracji na atrakcyjności przekazu (I) i nauce konkretnych technik i narzędzi (II), w nowym modelu trener dopasowuje narzędzia i atrakcyjność przekazu dopiero po określeniu oczekiwań klienta na poziomie. Projektowanie szkolenia w nowoczesnym modelu ewaluacji i projektowania efektywnego szkolenia według Kirkpatricków odbywa się zatem w kolejności IV → III → II → I. Prócz kolejności, nowy model poszerza poziomy ewaluacji poszczególnych etapów:

1. Poziom satysfakcji poszerzony został o ewaluację poziomu dopasowania treści szkolenia do stanowiska pracy;
2. Poziom wiedzy teoretycznej poszerzony został o pomiar umiejętności, na tym poziomie analizowany jest również potencjał do zmiany i kształtowania pożądanej postawy (np. poziom motywacji do rozwoju danej kompetencji);
3. Zachowanie - zachowania kluczowe i oczekiwane względem prowadzenia do osiągnięcia poziomu IV. Badania Shih-Chieh Liao i Shih-Yun Hsu wskazują, iż można określić bezpośrednie połączenie pomiędzy efektami poziomu III i IV, zaś etapy i i II łączą się z oczekiwanymi wynikami finansowymi pośrednio[668];
4. Etap analizy wiodących wskaźników, dzięki którym kadra zarządzająca i trener obserwują poziom osiągnięcia zamierzonych efektów i zapada decyzja o kontynuacji kształcenia, wdrażania zmian i weryfikacja stopnia dopasowania efektów do założonych celów[669].

Nowe podejście do ewaluacji szkoleń stanowi odpowiedź wobec zmieniających się wymogów organizacji decydujących się na szkolenie kompetencji i podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz niskie wykorzystanie pierwszego modelu w pełni w praktyce. Nowy Model Kirkpatricka odwraca etapy projektowania celów edukacyjnych w celu koncentracji na potrzebach pracowników i lukach pomiędzy obecnie posiadanymi kom-

[668] S.-C. Liao, S.-Y. Hsu, *Evaluating A Continuing Medical Education Program: New World Kirkpatrick Model Approach,* „International Journal of Management, Economics and Social Sciences" 2019, vol. 8(4), s. 266-279.
[669] Tamże.

petencjami a tymi pożądanymi przez organizację i osadzeniu szkolenia w procesie zmiany i osiągania celów strategicznych firmy *(organization development)*.

4.4.2. Trudności związane z branżą

Trener biznesu to praktyczny edukator, który odpowiada za proces szkoleniowy i wsparcie edukacji praktycznej w organizacji. Ta duża grupa, trudna do zmierzenia, nazwania i sklasyfikowania, posiada wspólny cel - edukacja pozaformalna osób dorosłych. Choć za współpracę, wybór i wskazanie potrzeb szkoleniowych odpowiada dział HR *(learning and development)*, trener biznesu jest projektantem, konsultantem z pogranicza psychologicznych, socjologicznych aspektów komunikacji, procesów i projektowania zmiany w organizacjach. Nieustannie rozwijając się, poszerzając warsztat trenerski, sięga po narzędzia i metodologię pokrewnych zawodów - coaching, facylitację, konsultacje, wplatając je w prowadzone przez siebie szkolenia. To bogactwo, różnorodność, brak jasnych sformalizowanych wskaźników zawodowych prowadzi do różnorodności podejść, bogactwa doświadczeń i szerokiego pola wyboru wśród różnego rodzaju specjalistów trenerów. z drugiej strony te same aspekty i brak jasnych kryteriów edukacyjnych mogą doprowadzić do trudności w wyborze, weryfikacji jakości, etyki i pomieszaniu pojęć po stronie przedsiębiorców gubiących się w wyborze oferowanych na rynku usług świadczonych przez różnych specjalistów o zróżnicowanym poziomie kwalifikacji, kompetencji, ale o jednym, łączącym ich wszystkich zadaniu - edukacji praktycznych, biznesowo przydatnych kompetencji i maksymalizacji potencjału rozwojowego klientów.

Podsumowanie

Część czwarta rozprawy wynika z pierwszych trzech rozdziałów, stanowiąc łącznik pomiędzy zagadnieniami dotyczącymi mediatyzacji komunikacji i szkoleń i częścią empiryczną rozprawy. W rozdziale poruszone są aspekty definicyjne odnoszące się do szkoleń, ponadto omówiona została problematyka branży związana z mnogością usług i ról, brakiem jasnej usystematyzowanej klasyfikacji zawodów i zróżnicowaniem wykształcenia i doświadczenia wśród trenerów biznesu, co z jednej strony znajduje swoich zwolenników, z drugiej strony stanowi argument krytyczny związany ze zróżnicowaniem jakości usług w branży. W celu zrozumienia roli trenera, część ta porusza zarys

historii szkoleń i podejścia skoncentrowanego na kapitale ludzkim, przedstawiający obraz ogromnej zmiany, jaka nastąpiła w świadomości przedsiębiorców na przestrzeni ostatniego stulecia. Następnie, zdefiniowano trenera biznesu, zarys jego kompetencji, jego sposób pracy oraz pozostałe role, z którymi trenerzy bywają mylnie utożsamiani. Aspekty poruszone w tej części umożliwiły zdefiniowanie badanej grupy, jej problematyki i sposobu pracy. Omówienie zagadnień definicyjnych i wyzwań branży na kanwie trzech poprzednich części umożliwiło dogłębne zrozumienie podłoża i problematyki grupy badanej w części empirycznej rozprawy.

Rozdział 5

Metodologia badań własnych

Niniejszy rozdział przedstawia zagadnienia związane z pytaniami, hipotezami badawczymi, definicjami oraz metodami i narzędziami zastosowanymi w realizowanych badaniach empirycznych.

5.1. Przebieg procesu badawczego

Całość procesu badawczego składała się z następujących etapów: konceptualizacja: (określono problem badawczy, cel i główne pytanie badawcze), eksplikacja (problem został uszczegółowiony, eksploracja stanu dotychczasowych badań i literatury przedmiotu, postawiono hipotezy badawcze, zadano pytania szczegółowe i dokonano ich selekcji), operacjonalizacja badanych pojęć i zagadnień, wybór i analiza narzędzi badawczych (analiza *desk research* dostępnych opracowań i danych zastanych oraz wywiady pogłębione IDI), decyzja o doborze próby, realizacja badań (zebranie danych wrzesień 2021 - marzec 2022), weryfikacja i analiza zebranego materiału, analiza i weryfikacja hipotez, opis otrzymanych wyników (raport).

5.2. Sformułowanie problemu badawczego, pytań i hipotez

Problem badawczy, który stanowił podstawę do wyznaczenia celu i hipotez zawierał się w pytaniu o zakres i przebieg procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w pierwszym roku pandemii COVID-19 w Polsce. Odnosił się on do korzystania z nowych mediów i cyfrowych technologii komunikacyjnych w praktyce zawodowej trenerów biznesu oraz deklarowanego podejścia do cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w dyskusjach branżowych w czasie pandemii COVID-19 – w porównaniu do analogicznego okresu przed pandemią (porównano okresy marzec 2019 - luty 2020 oraz marzec 2020 - luty 2021). Analiza literatury oraz doświadczenie własne autorki jako przedstawicielki badanej społeczności doprowadziły do sformułowania celu jako odpo-

wiedzi na pytanie o to, jak przebiegały i w jakim zakresie występowały procesy mediatyzacji w branży szkoleniowej (trenerów biznesu) w Polsce. Ramy czasowe badania obejmują okres roku przed pojawieniem się pandemii COVID-19 (marzec 2019 - luty 2020) oraz pierwszego roku pandemii (marzec 2020-luty 2021). Pytania szczegółowe obejmują następujące kwestie:

P1: Czy w okresie pandemii nastąpiły zauważalne zmiany w intensywności dyskusji na temat wykorzystania nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej?

P2: Jaka forma kontaktu zapośredniczonego z odbiorcą (w czasie rzeczywistym czy z wykorzystaniem form *e-learningowych*) była częstszym przedmiotem dyskusji w badanych okresach?

P3: Czy w badanych okresach zaobserwowano zmiany w częstotliwości w komunikowaniu o narzędziach (platformach) do zapośredniczania komunikacji i prowadzenia spotkań?

P4: Co trenerzy biznesu oceniali pozytywnie w korzystaniu z nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej w badanych okresach?

P5: Jakie tendencje w zakresie trudności i wyzwań wskazywali trenerzy biznesu w korzystaniu z nowych mediów i cyfrowych technologii w pracy szkoleniowej w badanych okresach?

P6: Jaka była częstotliwość pojawiania się reklam szkoleń dla trenerów i ogłoszeń związanych z prowadzeniem szkoleń *online* w badanych okresach?

P7: Jakie tendencje związane z poradami i dobrymi praktykami szkoleniowymi zauważalne były w dyskusjach na ten temat w badanych okresach?

P8: O jakich zmianach w nastawieniu do szkoleń z użyciem nowych mediów i cyfrowych technologii komunikują w swoich wypowiedziach trenerzy biznesu, w badanych okresach?

P9: O jakich zmianach w sposobach prowadzenia i organizacji szkoleń komunikują w swoich wypowiedziach trenerzy biznesu, w badanych okresach?

P10: Jakie tendencje można zaobserwować w nasileniu poszczególnych tematów w dyskusjach w grupie *TTT* w badanych okresach?

W odniesieniu do pytania głównego postawiono hipotezę główną: W pierwszym roku pandemii COVID-19 nastąpiła intensyfikacja procesów mediatyzacji w branży szkole-

niowej w Polsce. W celu ustalenia odpowiedzi na zadane pytania pomocnicze postawiono następujące hipotezy:

H1: W okresie pierwszego roku pandemii COVID-19 nastąpił wzrost intensywności dyskusji na temat form szkoleń wykorzystujących nowe media i cyfrowe narzędzia komunikacyjne w porównaniu z rokiem poprzedzającym.

H2: W pierwszym roku pandemii trenerzy częściej poruszali temat korzystania z platform umożliwiających kontakt w czasie rzeczywistym w stosunku do form *e-learningowych*.

H3: W okresie marzec 2020 r. – luty 2021 r. nastąpił wzrost różnorodności narzędzi na temat których dyskutowano. Dotyczyło to zarówno narzędzi do komunikacji i organizacji szkoleń, jak i narzędzi wykorzystywanych w trakcie szkoleń do interakcji z uczestnikami. Wzrosła również częstotliwość dyskusji na ten temat.

H4: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. pozytywnie oceniano oszczędność czasu wynikającą z braku konieczności dojazdu na szkolenie do klienta oraz możliwości pracy z domu.

H5: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. w dyskusjach nastąpił wzrost popularności tematów związanych z wyzwaniami i trudnościami prowadzenia szkoleń w formie *online* w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych trenerów, aspektów technicznych i sprzętowych oraz budowania interaktywności w szkoleniach w porównaniu z rokiem poprzedzającym pandemię COVID-19.

H6: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost występowania ofert szkoleń *online* i reklam związanych ze szkoleniami dla trenerów podnoszącymi kompetencje cyfrowe trenerów.

H7: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost częstotliwości dyskusji - porad i dobrych rad dotyczących organizacji szkoleń *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

H8: W pierwszym roku pandemii pojawiło się więcej pozytywnych wypowiedzi na temat szkoleń *online*, co świadczyłoby o zmianie nastawienia trenerów do tej formy szkoleń na bardziej pozytywne w stosunku do okresu poprzedzającego.

H9: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie dyskusji dotyczących metodyki prowadzenia szkoleń *online* i doboru właściwej formy edukacji *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

H10: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie tematów związanych ze szkoleniami *online*, nowymi mediami i cyfrowymi narzędziami komunikacyjnym w okresie nasilania się wprowadzanych przez rząd obostrzeń ze spadkiem w okresie odmrażania gospodarki w porównaniu do roku poprzedzającego.

Decyzja o wyborze problemu badawczego ma swój początek w obserwacjach zjawisk mediatyzacji (i uczestnictwie w nich) w branży szkoleniowej w badanym okresie i pytaniu autorki o to, czy i w jaki sposób zmieniło się podejście trenerów biznesu do użycia nowych mediów i cyfrowych technologii komunikacyjnych w pracy szkoleniowej w trakcie pandemii COVID-19. Analizowane badania i literatura przedmiotu wskazują, iż nowe media były wykorzystywane w komunikowaniu biznesowym i szkoleniach w okresie poprzedzającym pojawienie się pandemii COVID-19, jednak pandemiczne obostrzenia uniemożliwiające (legalne, bezpieczne i społecznie odpowiedzialne) prowadzenie działalności (spotkań) w trybie stacjonarnym, utworzyły podłoże do wzmocnienia procesu mediatyzacji szkoleń pracowników, również dla osób, które przed pandemią prowadziły szkolenia wyłącznie w formie spotkań stacjonarnych. Dodatkowymi interesującymi aspektami były trendy w aktywności, zakres zainteresowania trenerów nowymi technologiami pojawiającego się w tematach w komunikacji (i wybór właściwych narzędzi do komunikacji i spotkań) w badanym okresie, trudności i wyzwania, z którymi się mierzyli oraz etapy adaptacji do prowadzenia szkoleń zanurzonych w cyfrowej rzeczywistości. Postawione pytanie ma znaczenie z perspektywy zjawiska mediatyzacji pracy i komunikacji, gdyż szkolenia i edukacja pracowników są aspektem zawartym zarówno w zakresie tematyki i celu komunikacji organizacyjnej jak i zarządzania (HR, L&D, OD) oraz edukacji osób dorosłych i odbywają się poprzez te same narzędzia (platformy *collaboration and communication*). Dodatkowymi walorami pytania jest wymiar społeczny - jego istotność z perspektywy samych badanych - zróżnicowanej, heterogenicznej społeczności osób prowadzących edukację praktyczną i wspierających organizacje we wprowadzaniu zmian i rozwoju, od lat starającej się samodefiniować (pomimo nieujmowania w oficjalnym rejestrze zawodów) w celu wzmocnienia jakości i wyznaczenia standardów zawodowych oraz jako otwarcie pola do dalszych badań.

Jak zostało już wspomniane we wstępie niniejszej rozprawy, hipotezy postawione zostały na podstawie doświadczeń własnych autorki (która jest przedstawicielką badanej branży), analizy stanu legislacyjnego i zmian w tym zakresie wprowadzanych

w okresie pandemii COVID-19 dotykających branżę edukacyjną w tym okresie. Ponadto, na kierunek formułowanych hipotez wpłynęła zmiana w zakresie nasilenia komunikacji (w tym komunikacji emocjonalnej) wśród przedsiębiorców zamkniętych branż w okresie intensyfikacji obostrzeń (*lockdown*ów) będące sprzeciwem wobec chaosu legislacyjnego i jasnych wyznaczników dotyczących możliwości prowadzenia działalności w dotychczasowej formie[670]. Prócz własnych obserwacji, analiza tendencji w komunikowaniu w badanym okresie w grupie przedstawicieli innych zamkniętych w Polsce branż (akcja „#otwieraMY" będąca wyrazem sprzeciwu i buntu wobec wspomnianych problemów) stanowiły podstawę postawienia hipotez. Autorka założyła, iż w badanym okresie, analogicznie do innych branż, wśród trenerów nasili się komunikowanie o badanej tematyce oraz zainteresowanie związane z formami szkoleniowymi, które umożliwiłyby adaptację do zmediatyzowanej rzeczywistości szkoleniowej i byłyby substytutem szkoleń w formie tradycyjnej. z racji specyfiki zawodu trenera – edukatora i osoby wspierającej proces zmiany, autorka założyła, iż adaptacja do zmian w zakresie prowadzenia szkoleń będzie odbywać się z (bardziej) pozytywnym nastawieniem oraz szybciej od innych zawodów (których przedstawiciele są klientami trenerów biznesu).

5.3. Cel i przedmiot badań

Celem głównym przeprowadzonych badań była odpowiedź na pytanie o zakres i przebieg procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19 w porównaniu do roku poprzedzającego - marca 2019 do lutego 2020.

Okres ten, ze względu na wprowadzane *lockdown*y, obostrzenia dotyczące gromadzenia się i rekomendacje dotyczące utrzymywania dystansu społecznego, stanowił wyzwanie między innymi dla edukacji formalnej i nieformalnej, a w związku z tym, objął branżę szkoleniową koniecznością przeniesienia działalności szkoleniowej do świata komunikacji zapośredniczonej przez cyfrowe media. Cele cząstkowe sformułowane w celu realizacji celu głównego są następujące: określenie cyfrowych narzędzi komunikacyjnych służących do zapośredniczania komunikacji biznesowej i szkoleń w Polsce w badanym okresie, diagnoza wyzwań związanych z badanym obszarem - adaptacją szkoleń do

[670] A. Adamski, A. Gaweł, M. Popek, *Pandemia, przedsiębiorcy, emocje…,* dz.cyt.

formy zapośredniczonej (*online*) i zagadnień jakie się z tym wiążą, analiza deklarowanego nastawienia w badanym okresie oraz obserwacja zainteresowania tematem kompetencji cyfrowych związanych z prowadzonymi przez trenerów biznesu szkoleniami. Praca przedstawia obraz przebiegu procesów mediatyzacji w branży trenerów biznesu w pierwszym roku pandemii COVID-19 w Polsce.

5.4. Metodologia badań własnych

Zaprojektowane badania odbyły się w dwóch etapach jako triangulacja metody ilościowej analizy zawartości *desk research* i jakościowego wywiadu pogłębionego (IDI). Triangulacja metod badawczych stosowana jest w celu obiektywizacji wyników badań i zmniejszenia ryzyka błędów poszczególnych metod oraz w formie dopełnienia wyników, które uzyskuje się na etapach procesu badawczego[671]. Etap pierwszy badań opierał się na analizie zawartości danych zastanych z okresu dwóch lat - treści postów opublikowanych w zamkniętej grupie *Trener Trenerowi Trenerem* na portalu *Facebook*. Wspomniana grupa jest największą społecznością zrzeszającą osoby zajmujące się profesjonalną edukacją dorosłych (trenerów biznesu) w Polsce. Okres badań na pierwszym etapie obejmował pierwszy rok pandemii COVID-19 (marzec 2020 r. - luty 2021 r.) w zestawieniu z rokiem poprzedzającym pandemię (marzec 2019 r. - luty 2020 r.) w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze i weryfikacji hipotez. Weryfikacja hipotez oraz analiza zebranych danych odbywała się w odniesieniu do wprowadzanych w tle zmian społeczno-gospodarczych, związanych ze stopniowo wprowadzanymi obostrzeniami dla różnych sektorów gospodarki i edukacji w pierwszym roku pandemii.

Drugi etap badań składał się z jakościowych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami branży (przedstawicieli grupy *TTT*) w celu pozyskania informacji związanych z motywacją, refleksją i uzasadnieniem wyboru odpowiednich narzędzi, etapów i przebiegu zmiany oraz pogłębieniu refleksji związanej z danymi pozyskanymi w etapie pierwszym procesu badawczego. Rozmówcy wytypowani zostali wśród trenerów, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu w sposób celowy z uwzględnieniem różnorodności ze względu na kryteria: wiek, doświadczenie, tematykę prowadzonych szkoleń, wykształcenie oraz płeć. Wywiady służyły uzupełnieniu pozyskanych

[671] P. Kawalec, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa", 2014, 1 (199), s. 5.

w pierwszym etapie danych. Wywiady odbyły się w lutym i marcu 2022 r. Cały materiał empiryczny obejmuje okres luty 2019 r. - marzec 2022 r. Analizowany okres obejmuje dwie pierwsze fale pandemii COVID-19 - pierwszy rok wprowadzanych obostrzeń i *lockdown*ów, które stanowiły dla społeczeństwa nową rzeczywistość. Jak zostało wspomniane w rozdziale poświęconym analizie wprowadzanych w Polsce i Unii Europejskiej obostrzeń, wprowadzane regulacje prawne ukierunkowane były na cyfryzację i tworzenie społecznej (gospodarczej) odporności wobec sytuacji kryzysowych poprzez adaptację gospodarki do funkcjonowania w sposób zapośredniczony przez media. Połączenie metod analizy zawartości oraz wywiadów pogłębionych umożliwia pełniejsze zrozumienie nie tylko etapów i przebiegu procesu zmiany w korzystaniu z mediów w praktyce edukacyjnej osób dorosłych, lecz również dało wgląd w motywację, problemy i wyzwania wskazywane przez przedstawicieli branży adaptujących się do cyfryzacji szkoleń w Polsce.

5.5. Badana próba - Liderzy opinii

Dobór grupy – badanej społeczności w analizie zawartości miał charakter celowy na podstawie reprezentatywności i aktywności uczestników (jest to największa i najbardziej aktywna społeczność samoucząca się trenerów) na podstawie wiedzy własnej autorki o populacji oraz celach badania. Grupa *Trener Trenerowi Trenerem* jest zamkniętą (prywatną) społecznością internetową utworzoną na portalu *Facebook*, której celem jest wsparcie i edukacja wewnątrz społeczności osób prowadzących szkolenia (zgodnie z nazwą, gdzie trenerzy są trenerami dla pozostałych trenerów). To największa tego typu społeczność w Polsce, licząca 22,4 tys. członków (grudzień 2022 r.). Grupa ma charakter prywatny (tylko członkowie grupy mogą sprawdzić listę członków społeczności i mieć dostęp do ich postów), jest widoczna (każdy użytkownik portalu *Facebook* może wyszukać grupę), usytuowana w Polsce, utworzona 29.06.2013 r. Autorka uzyskała zgodę od administratorów do prowadzenia analizy przy zachowaniu anonimowości członków grupy. Decyzja o doborze społeczności odbyła się w oparciu o fakt, iż jest to największa i najbardziej dynamiczna tego typu grupa w Polsce zrzeszająca trenerów, w której publikowane jest kilkaset postów miesięcznie. Analogiczna grupa zrzeszająca coachów - Coach Coachowi Coachem zrzesza 9,1 tys. użytkowników, zaś przykładowe, podobne grupy tworzące sieć wymiany informacji, transferu wiedzy i tworzenia społeczności dla osób zawodowo zajmujących się szkoleniami są mniejsze a

ich cel jest wyraźnie bardziej komercyjny (reklamowy, przypominają tablicę z ogłoszeniami o odbywających się wydarzeniach, konferencjach).

Grupa "*Trener Trenerowi Trenerem*" wybrana została ze względu na fakt, iż stanowi moderowaną społeczność aktywnej wymiany informacji na różnorodne tematy (porady, posty samopomocowe, edukacyjne oraz reklamowe). Ze względu na swą popularność i wysoką aktywność grupy, udział w dyskusjach na bieżące dla branży tematy (dzielenie się doświadczeniami), autorka przyjmuje, iż grupa zrzesza aktywnych liderów społeczności (liderów opinii), reprezentujących głos branży. Charakter grupy określić można jako: grupa edukacyjna o charakterze *crowdlearning*u[672] - związana z uczeniem się w tłumie, określanym jako *sytuacja edukacyjna, w* której dzięki wspólnej pracy, uczestnicy dyskusji, w odniesieniu do doświadczeń własnych i cudzych, uczą się w *tłumie* lub *od tłumu*. Edukacja w takiej formie jest wielokierunkowa, praktyczna, opierająca się na *wykorzystaniu wiedzy, potencjału i doświadczenia ludzi w celu udzielenia odpowiedzi na pytania lub rozwiązania pilnych problemów. Kiedy duża liczba niepowiązanych osób wykonuje zadanie, uczą się w tłumie*[673].

Liderzy opinii (*opinion leaders)* w teorii mediów masowych (model dwustopniowego przepływu informacji i opinii - Katz, Lazarsfeld, 1955) stanowią grupę przedstawicieli społeczności określanej jako przywódców opinii publicznej, aktywnie wpływający na sposób odbioru informacji przez pozostałych członków społeczności. Teoria liderów opinii poszerza zapośredniczony wpływ mediów na odbiorców teorii Lewina (1947), w której jednostki kluczowe pośredniczą w dalszym przekazywaniu informacji *(gatekeepers*) - w roli odźwiernych przepuszczających pewien zakres informacji i blokujący część z nich. W modelu Katza i Lazarsfelda liderzy opinii stanowią grupę pełniących podwójną rolę: odbiorców aktywnie odbierających i przekazujących informację oraz wywierających wpływ na pozostałych przedstawicieli grupy odbiorców. Teoria Katza i Lazarsfelda odnosi się do przepływu informacji za pośrednictwem mediów masowych, które docierają do odbiorców masowych bezpośrednio i pośrednio - poprzez specjalną grupę odbiorców - liderów opinii, którzy pełnią szerszą rolę niż *gate- keepers* - przekształcają, aktywnie odbierają, przekazują dalej informację i wywierają dalszy wpływ

[672] S. Przybyło, rozdział 2, rozprawa doktorska: *Crowd-learning as a method…,* dz. cyt. ; A. Baszyński, *Crowdlearning – od pruskiego modelu edukacji do nauczania zdalnego dzięki społeczności,* [w:] R. Kamiński (red.), *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów,* Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2020, s. 81-95.

[673] D.E. Kalisz, *Crowd Learning – Innovative Harnessing the Knowledge and Potential of People*, [w:] Information Resources Management Association, *Crowdsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Wyd: IGI Global, Hershey 2019, s. 1587–1605.

na odbiór informacji przez pozostałych członków społeczności (odbiorców). W Internecie, w analizowanej, największej społeczności trenerów, aktywni przedstawiciele grupy samopomocowej trenerów biznesu mogą być traktowani jako liderzy społeczności i opinii, aktywnie kształtujący trendy, omawiający bieżące zagadnienia (np. mediatyzację szkoleń) i wpływający na kierunek kształcenia kolejnych, nowo pojawiających się w branży trenerów. Autorka przyjmuje, iż dążący do samodefiniowania i samokształcenia członkowie społeczności *Trener Trenerowi Trenerem* są liderami opinii i głosem analizowanej społeczności.

5.6 Metody oraz narzędzia badawcze

Proces badawczy składał się z dwóch etapów. Etap pierwszy, po określeniu problemu, celu, postawieniu pytań, określeniu hipotez obejmował zebranie i analizę opracowań i danych zastanych (*desk research*) z okresu marzec 2019 - luty 2021. Całość zebranego materiału empirycznego obejmuje dwa okresy: rok przed pandemią COVID-19 (marzec 2019 - luty 2020) stanowiący punkt odniesienia wobec porównywanego pierwszego roku pandemii (marzec 2020 - luty 2021). Etap drugi obejmował indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami branży (IDI – *Individual In-Depth Interview*), będący metodą kolekcjonowania danych wywołanych. Wywiady przeprowadzone były w lutym i marcu 2022 roku i stanowiły uzupełnienie o refleksję, motywację wobec danych zebranych w pierwszym etapie badań z perspektywy czasu. Mieszane metody mają na celu wsparcie w uzyskaniu pełniejszej odpowiedzi na pytania badawcze i ubogacenie materiału badawczego.

5.6.1. Analiza opracowań i danych zastanych - *desk research*

Analiza danych zastanych (*desk research*) jest techniką badawczą, w której poddaje się analizie dane bez konieczności ich aktywnego wywoływania, w której analizowany materiał już istnieje lub jest opracowany przez innych badaczy (raporty, artykuły naukowe czy dostępne analizy). Metoda ta została wybrana jako element etapu pierwszego badania ze względu na chęć uzyskania materiału jak najbardziej zbliżonego do stanu faktycznego analizowanej zmiany w nastawieniu, rozwoju zainteresowania

i korzystaniu z narzędzi zapośredniczających komunikację i szkolenia wśród szkoleniowców.

Badanie na tym etapie składało się z następujących etapów:

-przeanalizowano postawione pytania badawcze oraz hipotezy i odniesiono je do danych dotyczących branży: literatury, raportów i dotychczasowych badań, doświadczenia i przypuszczeń autorki;

-określono cel - weryfikację postawionych hipotez i opis obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji w dyskusjach przedstawicieli branży - w praktyce szkoleniowej trenerów biznesu w Polsce i określenie trendów w komunikowaniu na badany temat;

-utworzono klucz kategoryzacyjny do kodowania analizowanych zagadnień w odniesieniu do pytań i hipotez w efekcie operacjonalizacji pytań;

-utworzono macierz służącą do analizy i kodowania zebranej bazy danych - materiału badawczego;

-przetestowano klucz i dokonano modyfikacji narzędzia na próbce;

-dobrano przedział czasowy dla badanego materiału (szerokie ramy czasowe w celu uzyskania jak największej ilości danych i decyzja o dokonaniu analizy porównawczej dwóch okresów);

-przeanalizowano próbę w celu upewnienia się o reprezentatywności badania (celowy dobór w odniesieniu do analizy dostępnych społeczności i stowarzyszeń, podjęto decyzję o wyborze największej społeczności zrzeszającej trenerów biznesu *online* w Polsce);

-pozyskano dane i zakodowano je zgodnie z kluczem kategoryzacyjnym (wybrane zostały posty z grupy pozyskane przez wykorzystanie filtra "*Online*");

-dokonano oceny, interpretacji danych oraz odniesiono pozyskane dane do postawionych pytań badawczych oraz hipotez.

Klucz kategoryzacyjny zawarty jest w aneksie załączonym do niniejszej rozprawy.

Analizowana grupa dostarczyła bogatego materiału (całość pozyskanego materiału przefiltrowanego pod kątem hasła "*online*" obejmowała w sumie 5913 postów z okresu marzec 2019 - luty 2021, z czego 663 posty pojawiły się w pierwszym okresie, natomiast drugi okres - pierwszy rok pandemii objął 5250 postów) w analizowanym okresie umożliwiającego znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikację hipotez w celu realizacji ogólnego celu wyjaśniającego i opisującego występujące trendy w zakresie korzystania i komunikowania o nowych mediach i cyfrowych narzędziach komunikacyjnych w praktyce trenerów biznesu.

5.6.2. Badanie jakościowe - IDI

Głównym celem części jakościowej badania (indywidualne wywiady pogłębione) nie było testowanie założonych w badaniu hipotez, lecz uzyskanie informacji dotyczącej refleksji, motywacji i oceny mediatyzacji (korzystania z nowych mediów) w momencie przełomowym (rok przed i pojawienie się pandemii COVID-19) przez przedstawicieli badanej branży z perspektywy czasu (luty-marzec 2022). Narzędziem służącym pogłębieniu i uzupełnieniu wyników analiz prowadzonych w części pierwszej badania o refleksję i aspekty związane z motywacją i nastawieniem dotyczącym wprowadzanych w branży zmian, był indywidualny wywiad pogłębiony. W części tej przeprowadzono sześć wywiadów pogłębionych. Rezygnacja z ilościowego badania i przeprowadzenie badania na małej grupie uzasadniona jest w literaturze przedmiotu, zgodnie z którą w kontekście obserwacji zjawisk związanych z użytecznością produktów cyfrowych (*usability testing*), grupa 5 osób umożliwia wykrycie 85% problemów badania, zaś grupa 20 użytkowników umożliwia wykrycie co najmniej 95% z nich[674].

Uczestnicy biorący udział w badaniu są trenerami biznesu, przedstawicielami grupy *TTT* dobrani zostali w sposób celowy, z uwzględnieniem doświadczenia w prowadzeniu szkoleń przed pojawieniem się pandemii COVID-19, co umożliwiło realizację celu związanego z prześledzeniem refleksji dotyczącej postrzegania zmiany i mediatyzacji branży w badanym okresie umieszczonej na osi czasu (okres przed pandemią, pojawienie się pandemii oraz okres adaptacji). Scenariusz posiadał strukturę podzieloną na trzy okresy na osi czasu: okres przed pandemią COVID-19, pierwsza fala pandemii oraz okres adaptacji do nowej rzeczywistości (szkoleń *online*). Cały scenariusz obejmował 12 zakresów tematycznych (3 okresy po 4 zakresy pytań): Etap prepandemiczny (Doświadczenia, Nastawienie wobec formy pracy *online*, Formy szkoleń, z których trener korzystał, Ocena nastawienia klientów wobec szkoleń *online*), etap pierwszej fali COVID-19 - etap przejściowy (Doświadczenia, Nastawienie wobec formy pracy *online*, Formy szkoleń, z których trener korzystał, Ocena nastawienia klientów wobec szkoleń *online*), etap adaptacji (Doświadczenia, Nastawienie wobec formy pracy *online*, Formy szkoleń, z których trener korzystał, Ocena nastawienia klientów wobec szkoleń *online*). Średni czas trwania wywiadu to 76 minut, spotkania odbyły się w formie zdalnej przez komunikator wideo, respondenci wyrazili zgodę na udział w badaniu oraz nagrywanie

[674] L. Faulkner, *Beyond the five-user assumption: Benefits of increased sample sizes in usability testing,* „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers" 2003, 35, s. 379-383.

dźwięku, zostali poinformowani o jego celu oraz wykorzystaniu informacji do celów naukowych, utworzeniu transkrypcji z nagrania oraz anonimizacji podawanych danych. z zebranych informacji utworzona została transkrypcja, która została zakodowana i następnie poddana analizie.

Rozdział 6

Analiza i prezentacja wyników badań

Niniejsza część zawiera dane dotyczące dwóch etapów prowadzonych badań. W pierwszej części autorka prezentuje wyniki przeprowadzanej analizy zawartości dotyczącej pracy w formie *online* w grupie *Trener Trenerowi Trenerem* na portalu *Facebook w* okresie od marca 2019 r. do lutego 2021 r. Dane obejmują rok poprzedzający pandemię COVID-19 oraz pierwszy rok pandemii realizując cel obserwacji nastawienia i rozkładu popularności tematów związanych z organizacją i prowadzeniem szkoleń w trybie zdalnym. Dane prezentowane są jako zestawienie obu okresów jak również odnoszą się do wydarzeń odbywających się w tle – obostrzeń i *lockdown*ów wprowadzanych w ramach przeciwdziałania rozprzestrzeniania się wirusa SARS-CoV-2. Druga część rozdziału zawiera prezentację wypowiedzi, wniosków i refleksji respondentów będących przedstawicielami badanej branży realizując cel ubogacenia zebranego materiału o refleksję i motywację trenerów biznesu do prowadzenia i organizacji szkoleń *online*.

6.1. Część ilościowa – analiza zawartości

Analizie poddano 5913 wypowiedzi (posty główne i komentarze w dyskusjach) członków grupy *Trener Trenerowi Trenerem*. W pierwszym roku pojawiły się 663 wypowiedzi, podczas gdy w roku drugim 5250 wypowiedzi dotyczących treści *online*. W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost o 691,9% w zakresie popularności tematyki *online* w dyskusjach trenerów w badanej grupie. Poniższe tabele prezentują rozkład treści z uwzględnieniem umiejscowienia na osi czasu.

Tabela 4. Liczba postów z zastosowaniem filtra „*online*” w pierwszym roku pandemii oraz w roku poprzedzającym pandemię.

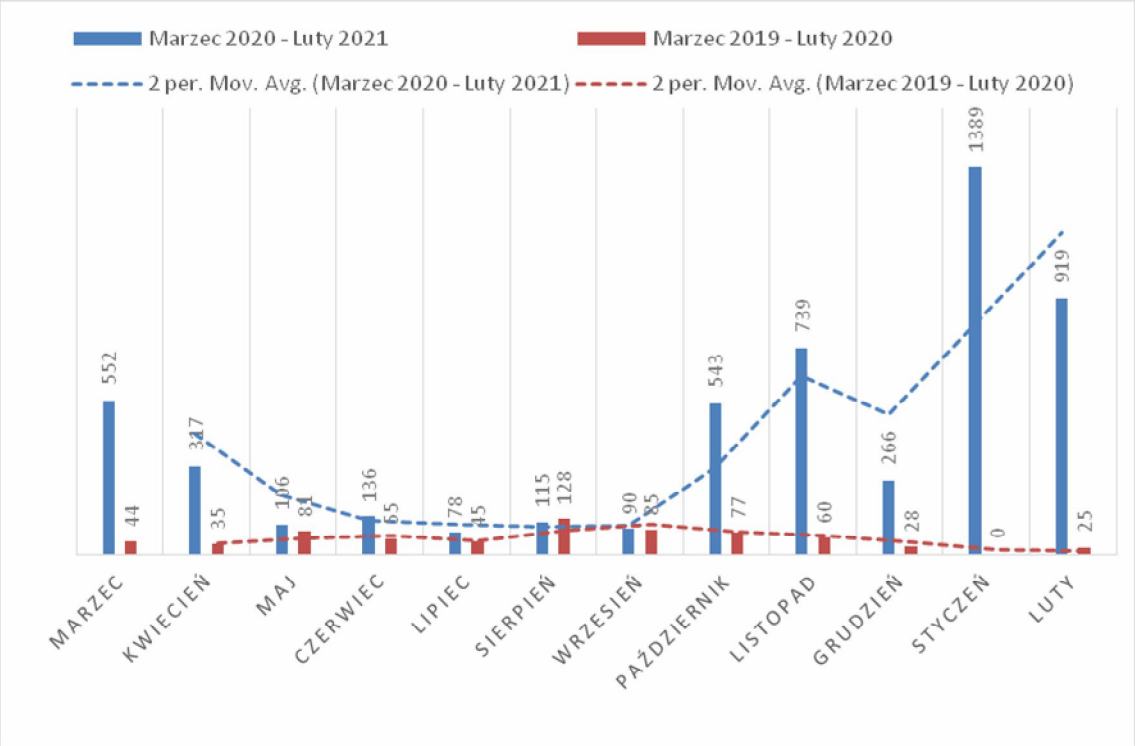
Liczba postów z zastosowanym fitrem "online" w pierwszym roku COVID-19																									Suma
Przebieg pandemii	2020																				2021				
	lockdown 1				odmrażanie gospodarki										lockdown 2						okres odpowiedzialności				
Miesiące	marzec		kwiecień		maj		czerwiec		lipiec		sierpień		wrzesień		październik		listopad		grudzień		styczeń		luty		
Typ postów	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	
Liczba postów	14	538	10	307	6	100	6	130	3	75	5	110	5	85	16	527	22	717	10	216	48	1341	44	875	
Wszystkie posty z kategorii "online"	**552**		**317**		**106**		**136**		**78**		**115**		**90**		**543**		**739**		**266**		**1389**		**919**		**5250**

Liczba postów z zastosowanym fitrem "online" w roku luty 2019-marzec 2020																									Suma
Oś czasu	2019																				2020				
Miesiące	marzec		kwiecień		maj		czerwiec		lipiec		sierpień		wrzesień		październik		listopad		grudzień		styczeń		luty		
Typ postów	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	gł	kom	
Liczba postów	8	36	6	29	6	75	7	48	8	37	10	118	6	79	11	66	5	55	6	22	0	0	2	23	
Wszystkie posty z kategorii "online"	**44**		**35**		**81**		**55**		**45**		**128**		**85**		**77**		**60**		**28**		**0**		**25**		**663**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Porównując oba okresy, dane wskazują, iż w pierwszym roku pandemii (marzec 2020 r. – luty 2021 r.) zaobserwowano znaczne nasilenie występowania tematyki *online*. Wypowiedzi dotyczące tego tematu występowały w większej częstotliwości we wszystkich miesiącach z wyłączeniem sierpnia w porównaniu z rokiem poprzedzającym (marzec 2019 r. – luty 2020 r.), gdzie w roku przed pandemią wynik był nieznacznie wyższy (128 wypowiedzi – 10 postów głównych i 118 komentarzy, w porównaniu ze 115 wypowiedziami – tj. 5 postami głównymi i 110 komentarzami. Nasilenie w dyskusjach o tematyce szkoleń *online* jest spójne z kalendarium obostrzeń i restrykcji społecznych, które dotykały w tym czasie polskie społeczeństwo. Koniec pierwszej fali pandemii (wzrost komunikowania w temacie) został ogłoszony w maju 2020 roku i znajduje to swoje odzwierciedlenie w spadku natężenia komunikowania o szkoleniach *online* *w* okresie wakacyjnym. Widoczny wzrost nasilenia dyskusji w okresie jesienno-zimowym spójny jest z ogłoszeniem drugiej fali pandemii i, będącego jej konsekwencją ogłoszonego „okresu odpowiedzialności", następującego od stycznia 2021 roku, będącego kontynuacją ogłoszonych w październiku restrykcji.

Wykres 1. Liczba postów z zastosowanym filtrem "*online*" - porównanie obu analizowanych okresów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabele i wykres opracowane na podstawie przeprowadzonych analiz przedstawiają prezentację rozkładu występowania tematyki *online* w pierwszym roku pandemii, które nasilało się w okresach wprowadzania ogólnokrajowych i regionalnych restrykcji - ogłoszenia pierwszego *lockdown*u (marzec, kwiecień), drugiego *lockdown*u (październik, listopad) oraz przedłużenia obostrzeń (styczeń, luty 2021). Zauważalny spadek występowania tematu w dyskusjach widoczny jest w okresie odmrażania gospodarki i luzowania obostrzeń. W okresie poprzedzającym pandemię nastąpiło nieznaczne wzmożenie dyskusji dotyczących tematyki *online* w maju, sierpniu, wrześniu i październiku. Największa różnica, którą zaobserwowano w obserwowanych okresach pojawiła się w zestawieniu stycznia, gdzie w roku 2020 r. nie wystąpiła żadna wypowiedź w analizowanym temacie, zaś w analogicznym miesiącu rok później odnotowano 1389 wypowiedzi.

Pierwszy rok pandemii COVID-19 był również okresem wzmożonej dyskusji i wymiany doświadczeń w grupie. Dane zawarte w Tabeli 5. przedstawiają sumę komentarzy i postów głównych w porównywanych okresach. W roku poprzedzającym pandemię, na jeden post o tematyce *online* przypadało średnio 7,8 komentarzy, zaś w drugim okresie zaobserwowano wzmożoną aktywność w dyskusji, na jeden post główny przypadało średnio 26,8 komentarzy, odnotowując prawie czterokrotny wzrost, co świadczy o wzmożeniu aktywności w dyskusjach i wymianie poglądów w temacie. Dyskusje nasilały się w okresach wprowadzanych obostrzeń w pierwszym roku pandemii COVID-19.

Tabela 5. Liczba postów (głównych i komentarzy) w poszczególnych miesiącach w analizowanych okresach.

Liczba postów							
mar 2019-lut 2020				**mar 2020-lut 2021**			
miesiące	**liczba postów w dyskusji**			**miesiące**	**liczba postów w dyskusji**		
	wszystkie	**główne**	**komentarze**		**wszystkie**	**główne**	**komentarze**
marzec	44	8	36	**marzec**	552	14	538
kwiecień	35	6	29	**kwiecień**	317	10	307
maj	81	6	75	**maj**	106	6	100
czerwiec	55	7	48	**czerwiec**	136	6	130
lipiec	45	8	37	**lipiec**	78	3	75
sierpień	128	10	118	**sierpień**	115	5	110
wrzesień	85	6	79	**wrzesień**	90	5	85
październik	77	11	66	**październik**	543	16	527
listopad	60	5	55	**listopad**	739	22	717
grudzień	28	6	22	**grudzień**	266	10	256
styczeń	0	0	0	**styczeń**	1389	48	1341
luty	25	2	23	**luty**	919	44	875
SUMA	**663**	**75**	**588**	**SUMA**	**5250**	**189**	**5061**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Najpopularniejsze posty (które odnotowały najwyższą aktywność w sekcji komentarzy) w obu analizowanych okresach dotyczyły oferty pracy dla trenerów (Tabela 6.). W dyskusjach dotyczących wspomnianych ofert odnotowano kolejno 56 (2019 r. – 2020 r.) i 296 komentarzy (2020 r. – 2021 r.). Post w drugim roku dotyczył oferty pracy związanej z przeprowadzeniem szkolenia dla trenerów wewnętrznych w firmie (tematyka szkolenia dotyczyła metodyki prowadzenia szkoleń - dla trenerów wewnętrznych w korporacji) opublikowany został w grupie w styczniu 2021 r. W poście pojawiło się prawie 300 komentarzy będących zgłoszeniem lub rekomendacją trenera, który mógłby podjąć się zlecenia. Może to świadczyć o adaptacji trenerów do zmieniającego się rynku i rozwoju kompetencji cyfrowych (gotowość do podjęcia szkolenia *train the trainer w* zakresie metodyki prowadzenia szkoleń zdalnych).

Tabela 6. Najpopularniejsze posty w badanych okresach (tematyka).

Najpopularniejszy post										
mar 2019-lut 2020					mar 2020-lut 2021					
Tematyka	Data	Liczba komentarzy	Reakcje		Tematyka	Data	Liczba komentarzy	Reakcje		
			Liczba reakcji	Typ reakcji				Liczba reakcji	Typ reakcji	
Oferta dot. Przeprowadzenia szkolenia dla liderów (osób przygotowujących się do roli kierowniczej)	08.08.2019	56	10	"Lubię to"	Oferta dot. przeprowadzenia szkolenia dla trenerów wewnętrznych w zakresie przeprowadzania angażujących szkoleń online	29.01.2021	296	29	25 x "Lubię to"	4 x "Super"

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W okresie pandemii COVID-19 pojawiały się również wypowiedzi dotyczące samej pandemii i związanych z nimi obostrzeń oraz nowych aspektów rzeczywistości w postach związanych ze szkoleniami *online* (maseczki, dystans społeczny, reżim sanitarny, itd.). W tym okresie odnotowano 47 razy wypowiedzi w tematyce *online* dotyczące tematyki COVID-19 (wirus, pandemia, dystans, maseczki, COVID, reżim sanitarny) oraz 8 razy wypowiedzi dotyczące tematu *lockdown*u.

6.1.1. Korzystanie z form szkoleń zapośredniczonych przez nowe media i cyfrowe technologie w badanych okresach

W analizowanych w badaniu wypowiedziach trenerzy biznesu deklarowali korzystanie z form szkoleń zapośredniczonych przez nowe media w szkoleniach w obu analizowanych okresach. Tabela 7. przedstawia nasilenie występowania form szkoleniowych *online* w odniesieniu do treści *offline* w badanych okresach. W roku poprzedzającym pandemię, w analizowanym zakresie, największą częstotliwość zaobserwowano w kontekście szkolenia *online*, następnie szkolenia stacjonarnego (*offline*), kursu *online*, kolejno webinaru, warsztatu *online*, konferencji *offline*, live streamingu, konferencji *online*, wykładu *online*, podcastu. W roku tym nie odnotowano występowania tematu związanego z integracjami *online*, które pojawiają się 106 razy w roku 2020-2021. W latach 2020-2021 największą popularnością wśród trenerów biznesu w prowadzonych dyskusjach cieszyło się szkolenie *online*, webinar, kurs *online*, następnie szkolenie *offline*, integracja *online*, wykład *online* oraz podcast, na ostatnim miejscu konferencja *offline*. W pierwszym roku pandemii zaobserwowano wzrost występowania tematu form szkoleniowych zapośredniczonych przez media w dyskusjach trenerów biznesu (z 891 do 5562 wspomnień), odnotowując ponad sześciokrotny wzrost. W obu okresach, w dyskusjach o zapośredniczonych formach edukacji największą popularnością cieszyły się szkolenia *online*, w pierwszym roku pandemii wzrosła popularność wszystkich wspominanych form z wyjątkiem konferencji *offline* (występującej wyłącznie dwa razy w wypowiedziach).

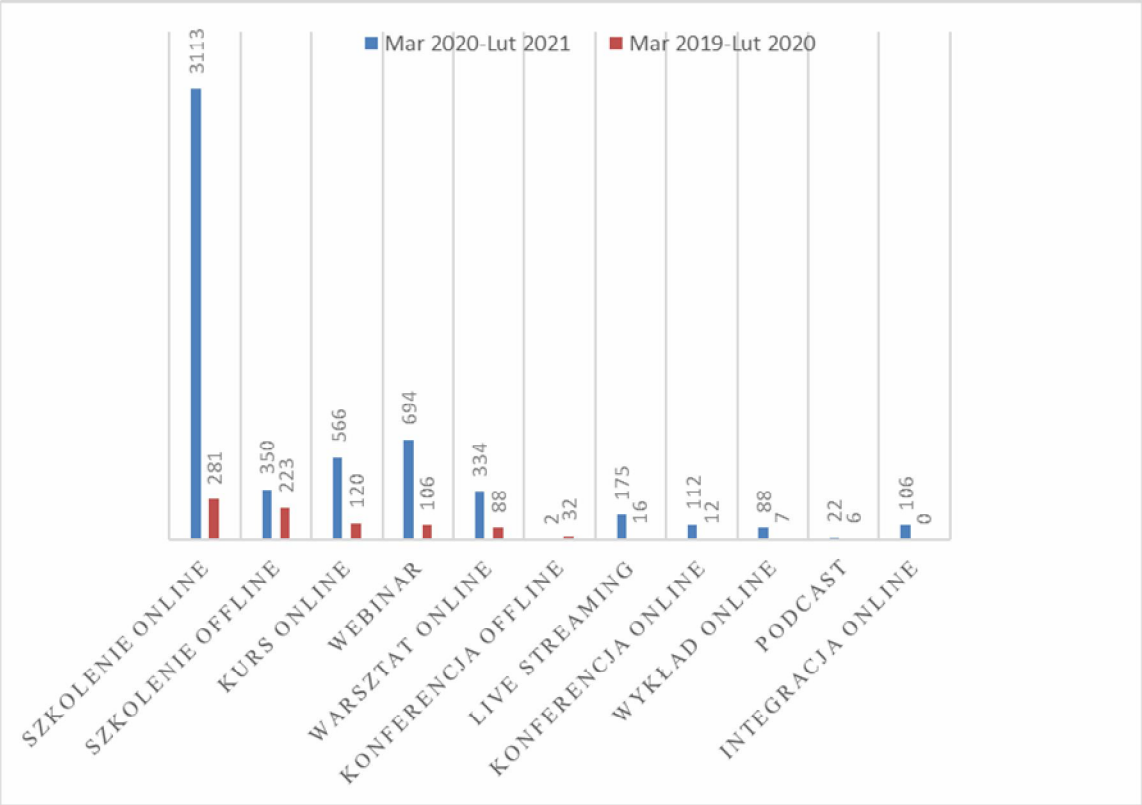
Tabela 7. Częstotliwość pojawiania się tematu: Formy pracy szkoleniowej *online*.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Formy pracy szkoleniowej *online*			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Występowanie**	**Poruszany wątek**	**Występowanie**
Szkolenie *online*	281	**Szkolenie *online***	3113
Szkolenie *offline*	223	**Webinar**	694
Kurs *online*	120	**Kurs *online***	566
Webinar	106	**Szkolenie *offline***	350
Warsztat *online*	88	**Warsztat *online***	334
Konferencja *offline*	32	**Live streaming**	175
Live streaming	16	**Konferencja *online***	112
Konferencja *online*	12	**Integracja *online***	106
Wykład *online*	7	**Wykład *online***	88
Podcast	6	**Podcast**	22
Integracja *online*	0	**Konferencja *offline***	2
Suma	891	**Suma**	5562

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Początkowo, w analizowanych dyskusjach, w pierwszej fali pandemii, w wypowiedziach na temat form pracy *online*, trenerzy używali określeń kurs/szkolenie/webinar zamiennie, mierząc się, w wielu przypadkach, pierwszy raz w karierze, z koniecznością przeniesienia swojej działalności do świata cyfrowego. Trenerzy wskazywali również wysokie zainteresowanie formami, które mogły odzwierciedlić, w jak najbardziej precyzyjny sposób, szkolenie umożliwiające przekazywanie wiedzy w czasie rzeczywistym. Szkolenia *offline*, również obecne w pierwszym roku pandemii, występowały w dyskusjach głównie w kontekście refleksji nad „powrotem do sali szkoleniowej", czasem trwania obostrzeń i rozeznaniem kto z grupy TTT aktualnie (pomimo obostrzeń) pracuje w tej formie.

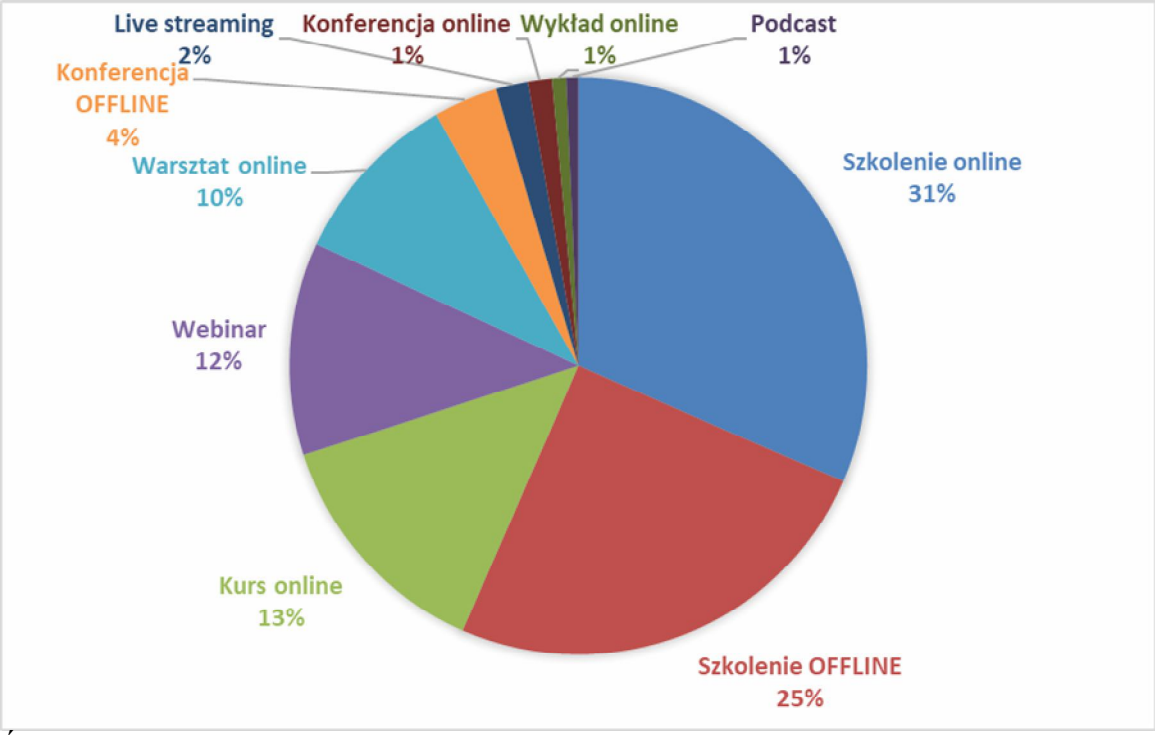
Wykres 2. Porównanie występowania różnych form pracy szkoleniowej w obu okresach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykresy poniżej (3 i 4) przedstawiają procentowy udział poruszanych przez trenerów biznesu tematów dotyczących form szkoleniowych bezpośrednich i zapośredniczonych przez nowe media i cyfrowe środki komunikacji. W roku marzec 2019 r. – luty 2020 r. 31% tematów w dyskusjach o formach szkoleniowych dotyczyło szkoleń *online*, podczas gdy 25% szkoleń stacjonarnych, 13% kursów *online*, 12% webinarów, 10% warsztatów *online*. Pozostałe 10% dotyczyło konferencji *offline*, live streamingu, konferencji *online*, wykładu *online* oraz podcastów (wykres 3).

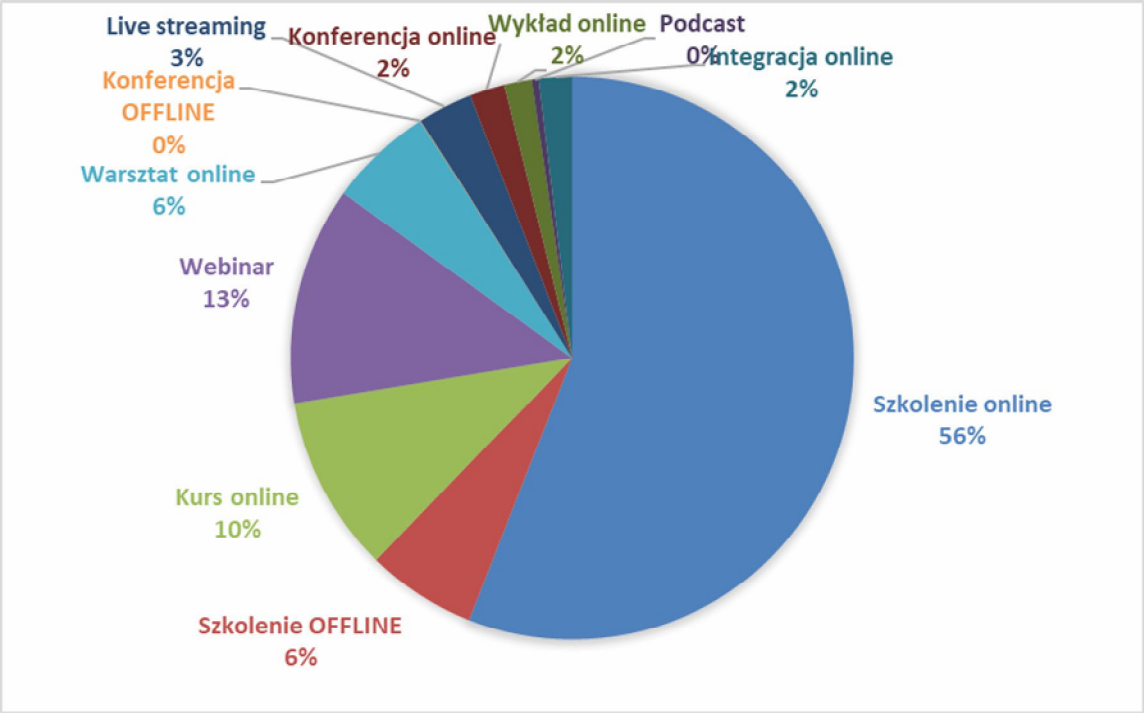
Wykres 3. Rok prepandemiczny – procentowy rozkład występowania poszczególnych form pracy szkoleniowej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W porównywanym okresie - pierwszym roku pandemii proporcje uległy zmianie. Największą popularnością cieszyło się, podobnie jak w roku poprzedzającym szkolenie *online* (56%), następnie webinar (13%), kurs *online* (10%), szkolenie *online* (6%) i szkolenie *offline* (6%). Pozostałe 9% stanowiły *live streaming*, konferencja *online*, wykład *online*, integracja *online* oraz konferencja *offline* czy podcast (wykres 4).

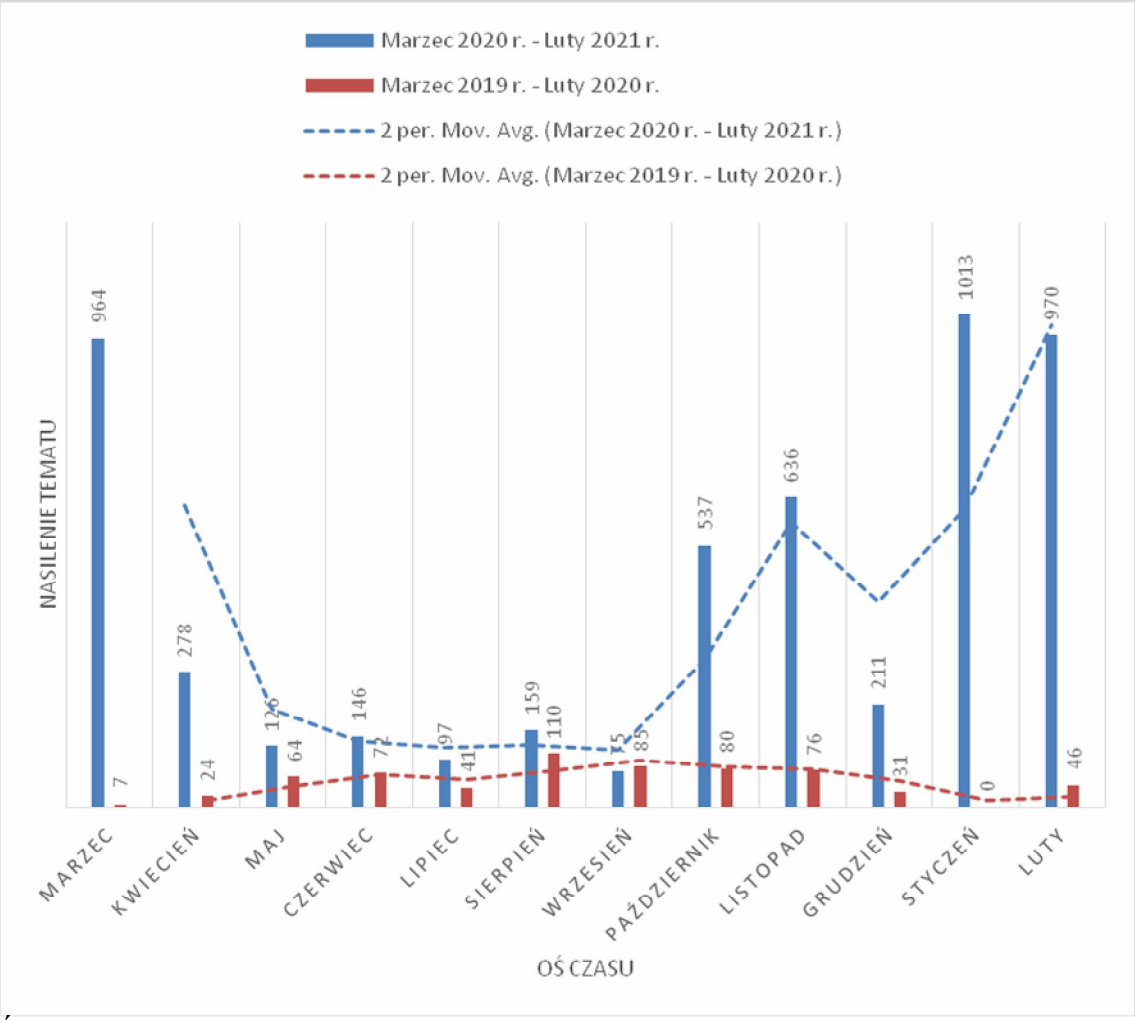
Wykres 4. Pierwszy rok pandemii – procentowy rozkład występowania poszczególnych form pracy szkoleniowej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (5.) prezentuje rozkład pojawiania się tematu form szkoleniowych w obu okresach w czasie. W pierwszym roku pandemii COVID-19 można zauważyć nasilenie występowania dyskusji o formach zapośredniczonych w szkoleniach w okresie pierwszego *lockdownu* (marzec i kwiecień 2020 r.), drugiego *lockdownu* (październik, listopad 2020 r.) oraz ogłoszenia okresu odpowiedzialności (styczeń, luty 2021 r.). Zestawiając miesiące w analizowanych latach, największe różnice w występowaniu dyskusji na omawiany temat zaobserwować można w trzech miesiącach: marzec (różnica o 957 postów), styczeń (różnica o 1013 postów) oraz luty (różnica o 924 postów). Spadek w występowaniu dyskusji o formach szkoleniowych *online* zaobserowano w grudniu 2020 r. oraz okresie odmrażania gospodarki (maj-wrzesień 2020 r.). Dane na wykresie dotyczą wyłącznie form *online* (bez kategorii „szkolenie *offline*" oraz „konferencja *offline*"). W pierwszym roku dane objęły 636 wypowiedzi, w drugim 5120 wypowiedzi w dyskusjach.

Wykres 5. Formy pracy *online* w badanych okresach – trendy (rozkład w czasie).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabele 8. i 9. przedstawiają nasilenie występowania poszczególnych tematów - form szkoleniowych na osi czasu, z uwzględnieniem obowiązujących *lockdownów*, luzowania obostrzeń i zaostrzania obowiązujących zasad dotyczących zakazu organizowania spotkań i obostrzeń (Tabela 8.) oraz w okresie poprzedzającym pandemię (Tabela 9.). Nasilenie tematów związanych z zapośredniczonymi formami szkoleń obserwowane było w okresach komunikowanych w branży zmian (zakaz zgromadzeń, ograniczenie funkcjonowania hoteli czy rekomendacja dotycząca utrzymywania dystansu społecznego). W pierwszym roku pandemii można zaobserwować trzy okresy nasilania częstotliwości komunikowania na ten temat – podczas ogłoszenia pierwszego *lockdownu*, drugiego *lockdownu* oraz w efekcie przedłużenia obostrzeń na przełomie grudnia i stycznia 2020 r./2021 r.

Tabela 8. Występowanie tematu: formy pracy *online* w pierwszym roku pandemii COVID-19.

Występowanie tematu: Formy pracy online w pierwszym roku COVID-19																		
Przebieg pandemii	2020													2021				Suma
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki						lockdown 2					okres odpowiedzialności				
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty						
Szkolenie online	542	203	32	61	69	93	57	323	464	125	639	505	**3113**					
Szkolenie offline	34	78	0	9	0	0	25	37	14	23	49	81	**350**					
Kurs online	10	49	0	10	9	0	1	72	55	47	105	208	**566**					
Webinar	253	18	66	17	19	17	16	56	45	1	123	63	**694**					
Warsztat online	10	1	0	56	0	5	0	61	52	0	90	59	**334**					
Konferencja offline	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	**2**					
Live streaming	123	4	12	0	0	0	0	0	1	0	31	4	**175**					
Konferencja online	22	3	0	1	0	17	0	2	1	0	4	64	**22**					
Wykład online	3	0	2	1	0	21	1	13	10	0	3	34	**88**					
Podcast	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	18	0	**22**					
Integracja online	0	0	14	0	0	5	0	10	7	37	0	33	**106**					
sumy miesięczne	**998**	**356**	**126**	**155**	**97**	**159**	**101**	**575**	**650**	**234**	**1062**	**1051**	**5472**					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 9. Występowanie tematu: formy pracy *online* w roku poprzedzającym pandemię.

Występowanie tematu: Formy pracy online w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Szkolenie online	2	5	2	46	9	64	50	52	26	16	0	9	**281**
Szkolenie offline	30	1	18	19	0	67	24	20	25	10	0	9	**223**
Kurs online	3	7	1	6	6	15	34	2	25	5	0	16	**120**
Webinar	2	6	0	20	19	1	1	22	25	5	0	5	**106**
Warsztat online	0	6	55	0	5	15	0	2	0	5	0	0	**88**
Konferencja offline	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**32**
Live streaming	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	**16**
Konferencja online	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	**12**
Wykład online	0	0	6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	**7**
Podcast	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	**6**
Integracja online	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
sumy miesięczne	**69**	**25**	**82**	**91**	**41**	**177**	**109**	**100**	**101**	**41**	**0**	**55**	**891**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Dane zawarte w tabeli 9. przedstawiają rozkład występowania poszczególnych tematów w czasie roku poprzedzającego pandemię. Zaobserwowano nieznaczne nasilenie występowania tematów w dyskusjach w maju i czerwcu 2020 r. oraz w okresie od września do grudnia 2019 r.

Podsumowanie: Trenerzy biznesu poruszali w dyskusjach treści dotyczące form szkoleniowych i edukacyjnych *online* w obu okresach. W drugim roku zaobserwowano ponad sześciokrotny wzrost w komunikowaniu o formach szkoleniowych *online*. W obu okresach największą popularnością cieszyła się kategoria *szkolenie online*, w drugim roku pojawiła się zupełnie nowa kategoria – *integracja online*, nie występująca w pierwszym roku, co jest odzwierciedleniem pogłębiającej się mediatyzacji kolejnego obszaru z zakresu pracy i biznesu. W drugim roku zaobserwowano spadek częstotliwości występowania wyłącznie jednego tematu - konferencji *offline* w porównaniu z pierwszym rokiem, pozostałe tematy nasiliły swoje występowanie.

6.1.2. Nowe media i cyfrowe narzędzia komunikacyjne w szkoleniach w okresie marzec 2019 - luty 2020 oraz marzec 2020 - luty 2021

W analizowanej w grupie *TTT* zawartości dyskusji zaobserwowano pojawianie się treści dotyczących narzędzi służących do komunikacji i edukacji oraz współpracy. Tabela 10 przedstawia zestawienie narzędzi z uwzględnieniem ich częstotliwości występowania w obu analizowanych okresach. W porównaniu z pierwszym rokiem, w drugim roku odnotowano czterokrotny wzrost występowania tematu cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w dyskusjach (prawie czterokrotny wzrost z 521 postów w pierwszym roku na 2038 postów w roku drugim). W pierwszym roku najczęściej pojawiały się zagadnienia związane z *e-learning*iem[675]: stronami internetowymi (36% treści), mailingiem/newsletterami[676] (16%), wideo (15%), ankietami/quizami (10%), platformami z kursami *online* (9%), mediami społecznościowymi (6%). Pozostałe 8% obejmowało zagadnienia związane z grami/grywalizacją, platformami *collaboration*, komunikatorami *instant*, e-bookami czy audiobookami (pojedyncze wypowiedzi). W drugim roku nastąpił wzrost komunikowania w zakresie treści związanych z platformami komunikacyjnymi związanymi z bezpośrednim komunikowaniem i interaktywnymi szkoleniami.

[675] Rozumianym jako metodą uczenia się z dostępnych źródeł, nie w sposób interaktywny w czasie rzeczywistym, poprzez narzędzia umożliwiające komunikację synchroniczną.

[676] Mailing jest popularną i tanią, wśród osób tworzących kursy, metodą dystrybucji treści i materiałów w kursach *online*.

W pierwszym roku nie pojawiły się zagadnienia związane tablicami interaktywnymi oraz oprogramowaniem związanym z pracą w chmurze (tematy te występują w kolejnym roku). W drugim roku najpopularniejsze narzędzia służące do prowadzenia szkoleń i komunikacji obejmowały platformy do komunikacji (30%), strony internetowe i blogi (18%), grami/grywalizacją (11% - znaczny wzrost zainteresowania tą formą pracy w stosunku do poprzedzającego roku), mediami społecznościowymi (10%), programami do przeprowadzania ankiet/quizów (8%). Dominujące formy i narzędzia, jakie zaobserwowano w drugim roku związane były z organizacją pracy w formie szkoleń interaktywnych z wykorzystaniem platform komunikacyjnych jako najczęściej poruszanego w komunikacji trenerów narzędzia z omawianych kategorii. W roku tym wystąpiło nikłe zainteresowanie tematyką audiobooków w dyskusjach trenerów. Zupełnie nowym tematem dyskusjach w pierwszym roku pandemii okazały się tablica interaktywna (rodzaje i nazwy omówione w podrozdziale 6.1.3.) oraz praca na dokumentach w chmurze – wykorzystywane do dzielenia się notatkami, pracy synchronicznej podczas szkoleń zdalnych.

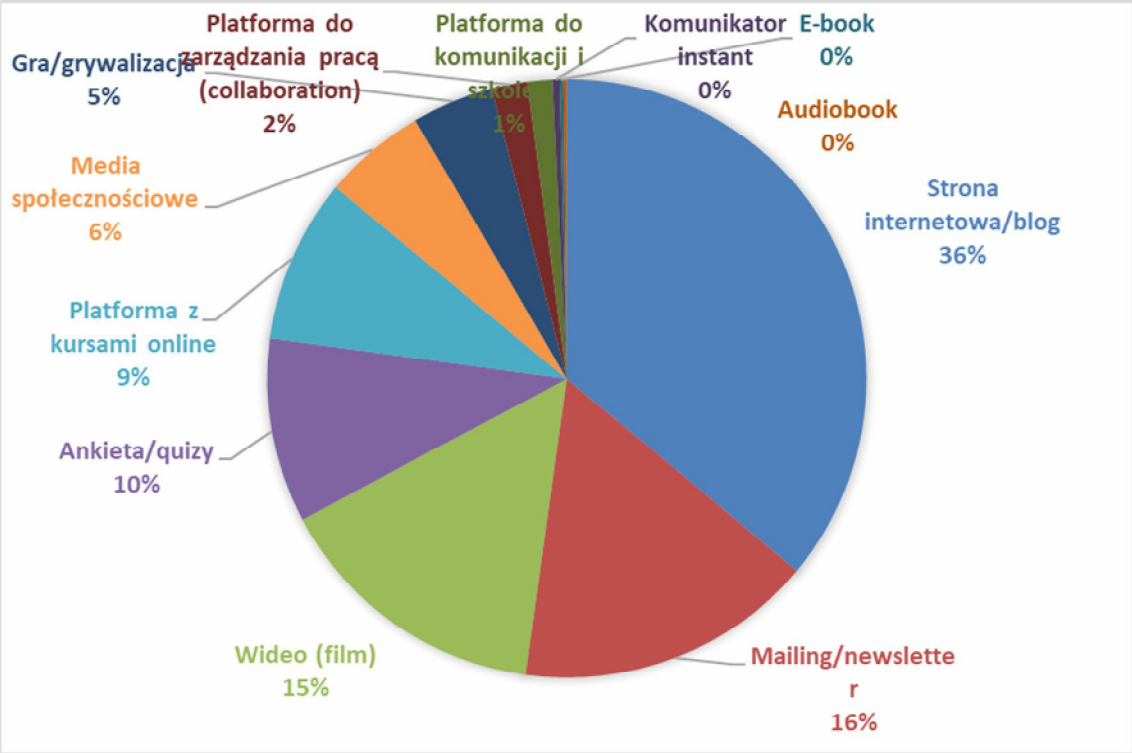
Tabela 10. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne w analizowanych okresach – częstotliwość komunikowania – według popularności.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Narzędzie	**Występowanie**	**Narzędzie**	**Występowanie**
Strona internetowa/blog	188	**Platforma do komunikacji i szkoleń**	618
Mailing/newsletter	84	**Strona internetowa/blog**	366
Wideo (film)	78	**Gra/grywalizacja**	213
Ankieta/quizy	52	**Media społecznościowe**	207
Platforma z kursami *online*	46	**Ankieta/quizy**	172
Media społecznościowe	29	**Tablica interaktywna**	80
Gra/grywalizacja	23	**Wideo (film)**	74
Platforma do zarządzania pracą (*collaboration*)	10	**Praca na dokumentach w chmurze**	73
Platforma do komunikacji i szkoleń	7	**E-book**	69
Komunikator *instant*	2	**Mailing/newsletter**	57
E-book	1	**Platforma z kursami *online***	49
Audiobook	1	**Komunikator *instant***	33
Praca na dokumentach w chmurze	0	**Platforma do zarządzania pracą (*collaboration*)**	26
Tablica interaktywna	0	**Audiobook**	1
Suma	521	**Suma**	2038

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykresy 6. i 7. Przedstawiają procentowy rozkład występowania poszczególnych cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w obu okresach. W roku pierwszym dominowały formy związane z samodzielnym pozyskiwaniem wiedzy (z perspektywy uczestnika) – strona internetowa/blog, mailing oraz newsletter czy wideo. W pierwszym okresie (wykres 6.) ponad 50% pojawiających się treści w tej kategorii dotyczy kategorii: strony internetowej/blog oraz mailing/newsletter (kategorii związanej z asynchronicznym nabywaniem wiedzy).

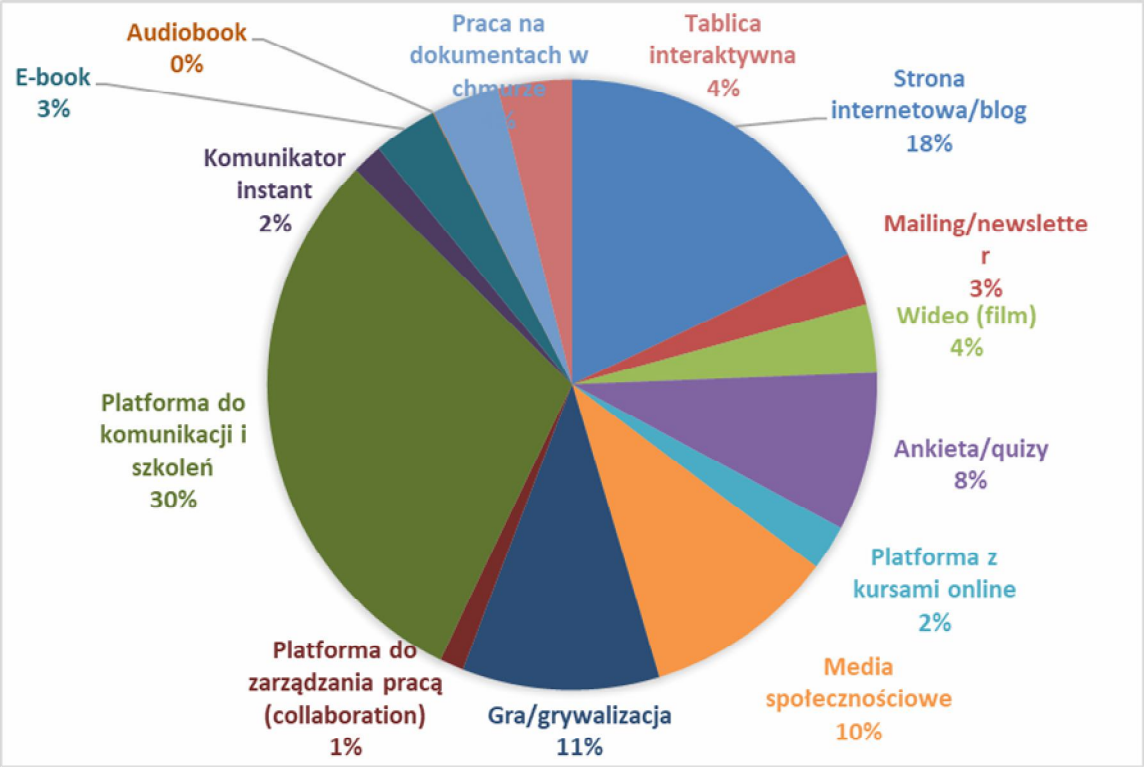
Wykres 6. Procentowy udział cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w prowadzonych dyskusjach – marzec 2019 – luty 2020 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W drugim roku (wykres 7.), w stosunku do pojawiających się w dyskusjach narzędzi, zaobserwowano spadek kategorii: strona internetowa/blog na rzecz platform do komunikacji i szkoleń, umożliwiających prowadzenie spotkań i szkoleń w czasie rzeczywistym w sposób synchroniczny (pojawiające się w co trzeciej wypowiedzi w tej kategorii). Wraz z kategorią strona internetowa/blog (*e-learning*), kategoria związana z platformami do komunikacji i szkoleń (szkolenia w czasie rzeczywistym) - obie te kategorie dominują w wypowiedziach w grupie w pierwszym roku pandemii (zawierają prawie 50% (48%) pojawiających się wypowiedzi z tej kategorii).

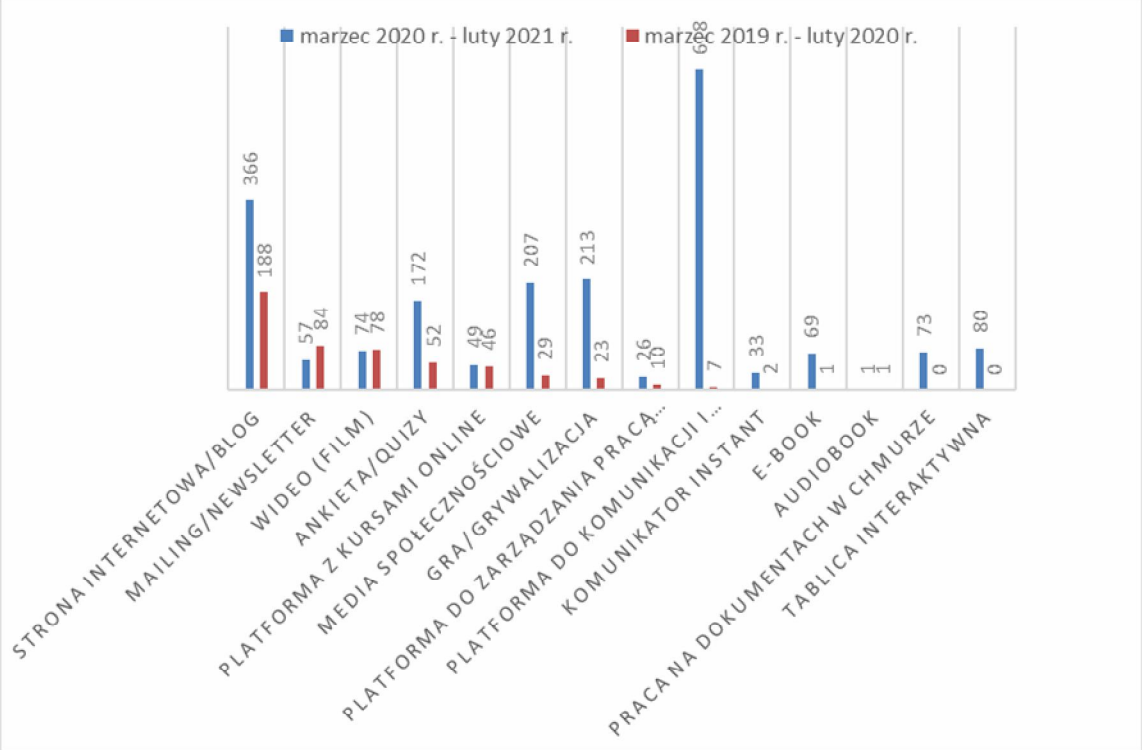
Wykres 7. Procentowy udział cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w prowadzonych dyskusjach – marzec 2020 r. – luty 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W pierwszym roku pandemii odnotowano znaczący wzrost w zakresie zainteresowania narzędziami umożliwiającymi realizację edukacji zdalnej w czasie rzeczywistym w sposób interaktywny. Formy związane z edukacją *e-learning*ową (gdzie uczestnik samodzielnie sięga po wiedzę) cieszyły się w tym okresie mniejszym zainteresowaniem w dyskusjach w stosunku do wspomnianych wcześniej form umożliwiających pracę interaktywną w czasie rzeczywistym. Może stanowić to odzwierciedlenie poszukiwania form i narzędzi pracy, które umożliwiłyby zbliżenie się do formy pracy stacjonarnej.

Wykres 8. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne – porównanie analizowanych okresów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 8. przedstawia zestawienie popularności tematów w porównywanych okresach. W roku pandemii COVID-19 zaobserwowano wzrost zainteresowania tematyką platform do komunikacji, stron internetowych, programów do przeprowadzania ankiet i quizów, mediów społecznościowych, grywalizacją, platform *collaboration*, komunikatorów *instant*, e-booków, programów do pracy w dokumentach w chmurze oraz w zakresie programów i aplikacji służących jako tablice interaktywne w szkoleniach. Zaobserwowano również, iż w pierwszym roku częściej pojawiał się temat mailingu/newsletterów. W obu okresach wystąpiła bardzo zbliżona (niemal taka sama, lub prawie taka sama) liczba wzmianek o filmach (wideo), platformach z kursami *online* i audiobookach.

Tabela 11. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w pierwszym roku pandemii COVID-19.

Występowanie tematu: Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w pierwszym roku pandemii COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Strona internetowa/blog	128	13	4	4	6	7	4	39	21	14	74	52	**366**
Mailing/newsletter	13	0	0	0	0	0	0	1	14	0	19	10	**57**
Wideo (film)	8	0	2	3	0	4	2	1	16	25	11	2	**74**
Ankieta/quizy	4	53	6	0	4	3	19	2	11	3	43	24	**172**
Platforma z kursami online	11	1	0	0	0	2	1	0	3	24	3	4	**49**
Media społecznościowe	34	9	1	1	2	6	3	13	38	3	60	37	**207**
Gra/grywalizacja	1	0	14	0	0	3	14	36	16	55	20	54	**213**
Platforma do zarządzania pracą (collaboration)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	25	0	**26**
Platforma do komunikacji i szkoleń	161	40	5	82	66	19	18	7	39	5	173	3	**618**
Komunikator instant	3	0	0	0	0	1	0	2	0	0	26	1	**33**
E-book	64	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	**69**
Audiobook	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**
Praca na dokumentach w chmurze	10	0	0	1	0	0	0	62	0	0	0	0	**73**
Tablica interaktywna	8	3	0	6	0	1	19	1	1	0	41	0	**80**
Sumy miesięczne	**445**	**120**	**32**	**97**	**78**	**46**	**81**	**165**	**159**	**130**	**498**	**187**	**2038**

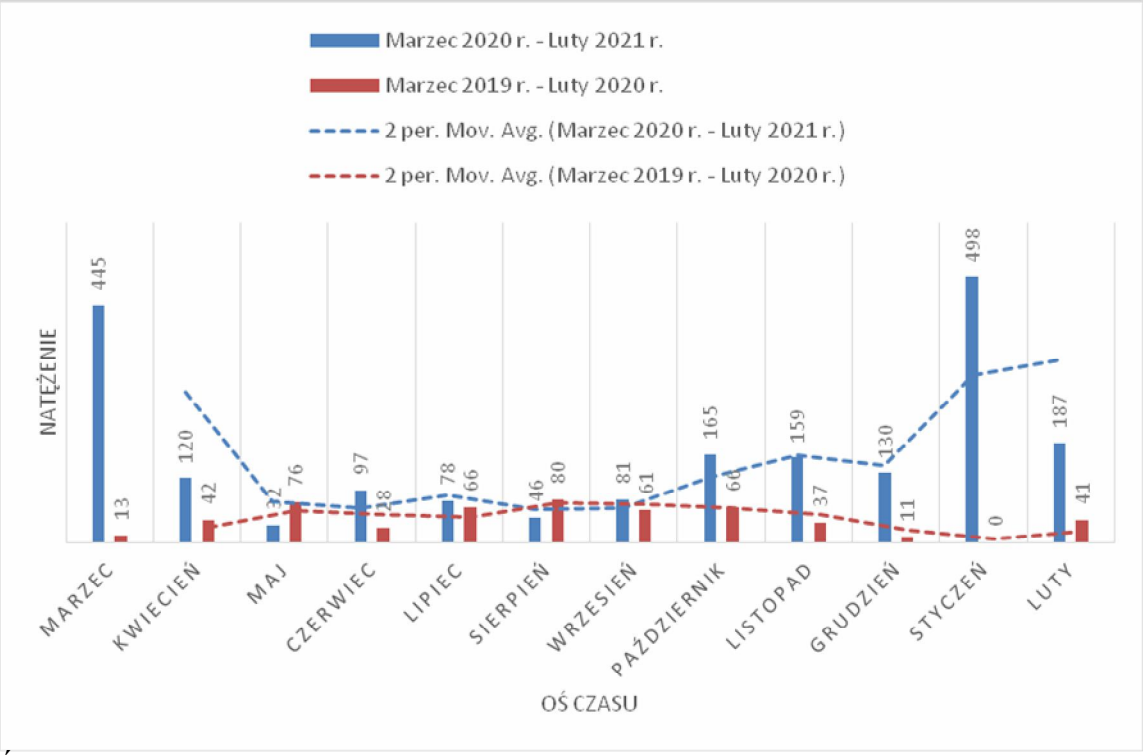
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 12. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w roku poprzedzającym pandemię COVID-19.

Występowanie tematu: Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w roku luty 2019-marzec 2020													
Oś czasu	2019										2020		**Suma występowania**
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Strona internetowa/blog	6	13	1	4	33	50	24	26	31	0	0	0	**188**
Mailing/newsletter	0	13	55	1	6	0	6	1	2	0	0	0	**84**
Wideo (film)	0	5	0	0	3	22	1	21	1	9	0	16	**78**
Ankieta/quizy	0	1	19	8	1	1	11	0	0	2	0	9	**52**
Platforma z kursami online	0	0	0	1	10	1	17	1	0	0	0	16	**46**
Media społecznościowe	0	2	0	0	6	2	2	17	0	0	0	0	**29**
Gra/grywalizacja	7	7	1	4	0	4	0	0	0	0	0	0	**23**
Platforma do zarządzania pracą (collaboration)	0	0	0	7	0	0	0	0	3	0	0	0	**10**
Platforma do komunikacji i szkoleń	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	**7**
Komunikator instant	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**2**
E-book	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Audiobook	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Praca na dokumentach w chmurze	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Tablica interaktywna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Sumy miesięczne	**13**	**42**	**76**	**28**	**66**	**80**	**61**	**66**	**37**	**11**	**0**	**41**	**521**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 9. Nasilenie tematu na osi czasu – porównanie rok do roku (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Powyższe tabele i wykres (Tabela 11., Tabela 12. i Wykres 9.) przedstawiają rozkład występowania omawianych zjawisk w czasie. W grudniu 2019 r. temat cyfrowych narzędzi nie został poruszony ani razu na forum, zaś w dwóch miesiącach 2019 r. temat odnotował wyższe natężenie w stosunku do analogicznych miesięcy 2020 roku (maj i sierpień). W pozostałych miesiącach zaobserwowano wyższe natężenie komunikowania o cyfrowych narzędziach stosowanych w komunikacji szkoleniach w drugim roku w stosunku do pierwszego okresu. W pierwszym roku pandemii COVID-19 trenerzy częściej komunikowali w marcu i kwietniu oraz październiku, listopadzie (z lekkim spadkiem w grudniu), styczniu i lutym – w okresach wprowadzanych obostrzeń, *lockdownów* i przedłużenia obostrzeń na początku 2021 roku.

Podsumowanie: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost natężenia komunikowania o cyfrowych narzędziach komunikacyjnych z narastającym natężeniem w okresach wprowadzanych obostrzeń (prawie czterokrotny wzrost występowania tematyki w postach w porównaniu z rokiem poprzednim). Największą popularnością cieszyły się cyfrowe platformy służące do komunikowania i prowadzenia szkoleń, zaś nikłe zainteresowanie obejmowało audiobooki. W roku poprzedzającym pandemię wyższe zainte-

resowanie niż w kolejnym roku odnotowała kategoria związana z newsletterami i mailingiem. W pierwszym roku w dyskusjach trenerów nie pojawiła się tematyka oprogramowania do pracy w chmurze oraz tablic interaktywnych – tematy te zaś pojawiły się w drugim analizowanym roku. Tematy, które wystąpiły na analogicznym poziomie w obu analizowanych okresach to wideo, audiobooki i platformy z kursami *online*. W pierwszym roku pandemii nastąpił wyraźny wzrost zainteresowania tematyką narzędzi i form pracy umożliwiających dzielenie się wiedzą w interaktywny i w czasie rzeczywistym z elementami zabawy i gier – w poszukiwaniu metod pracy, które mogłyby umożliwić przeniesienie pracy szkoleniowej do świata cyfrowego.

6.1.3. Komunikatory i narzędzia stosowane w szkoleniach *online* w badanych okresach

Podrozdział 6.1.2. przedstawiał dane dotyczące obecnego w dyskusjach tematu wykorzystania komunikatorów i pozostałych cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w praktyce trenerów biznesu. Niniejszy podrozdział prezentuje zestawienie wskazywanych przez trenerów narzędzi (z uwzględnieniem nazw platform i narzędzi). W drugim roku nastąpił wyraźny wzrost liczby wspominanych narzędzi (w roku poprzedzającym pandemię w dyskusjach pojawiło się jedno narzędzie – *ClickMeeting*, zaś w pierwszym roku pandemii – 24 platformy/narzędzia) z 7 wypowiedzi do 576 w drugim okresie. Nie tylko wzrost występowania nazw (576 razy) ale również ich różnorodność w tym okresie (aż 24 narzędzia) odzwierciedla skalę zjawiska mediatyzacji, z jakim w tym okresie zmierzyli się trenerzy i skalę zainteresowania (eksperymentowania) oraz poszukiwania właściwych narzędzi w tym okresie. Platformy do komunikacji i szkoleń, właściwie nieobecne w dyskusjach w pierwszym roku (marginalne występowanie w dyskusjach), w drugim okresie odnotowały ogromny wzrost zainteresowania. W tym czasie największą popularnością w dyskusjach cieszył się *Zoom*, następnie *MS Teams* oraz *ClickMeeting, Webex, Google Meet (Hangouts), Skype, Livewebinar*.

Tabela 13. Pojawiające się w komunikacji platformy do komunikacji i szkoleń w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne: platformy do komunikacji i szkoleń					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Platforma do komunikacji i szkoleń	Click*Meeting*	7	**Platforma do komunikacji i szkoleń**	*Zoom*	195
				MS Teams	110
				Click*Meeting*	65
				Webex (*Meeting*, Training)	63
				Google Meet (Hangouts)	49
				Skype (for Business)	40
				Livewebinar	30
				Google Classroom	6
				StreamYard	2
				Facebook	2
				Adobe Connect	1
				Be.Live	1
				Whereby	1
				GoToWebinar	1
				Coggle	1
				OBS	1
				GoTo*Meeting*	1
				LearnFlex	1
				Restream	1
				Webinarjam	1
				WebToLearn	1
				WP Idea	1
				Jitsi Meet	1
				BlueJeans	1
SUMA		**7**	**SUMA**		**576**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 14. przedstawia występowanie drugiego pod względem występowania w drugim okresie typu narzędzi – mediów społecznościowych (239 wypowiedzi). W analizowanych okresach zaobserwowano wzrost występowania tematu w wypowiedziach trenerów. W pierwszym okresie odnotowano 23 wspomnienia i wypowiedzi dotyczące dwóch mediów społecznościowych – portalu *Facebook* oraz

Instagram. W drugim okresie pojawiły się cztery media. Najczęściej wspominanym medium był *Facebook*, następnie *YouTube*, *Linkedin,* zaś *Instagram* uplasował się na ostatnim miejscu. Tematyka pojawiła się w obu okresach w stopniu marginalnym, odnotowując w drugim okresie wzrost zainteresowania, jako znane dotychczas metody docierania z wiedzą do klientów, które, podobnie jak w pozostałych kategoriach, odnotowały wzrost zainteresowania.

Tabela 14. Pojawiające się w komunikacji media społecznościowe w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne i media: media społecznościowe					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Media społecznościowe	*Facebook*	22	**Media społecznościowe**	*Facebook*	151
	Instagram	1		YouTube	63
				Linkedin	20
				Instagram	5
SUMA		**23**	**SUMA**		**239**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Jak już wspomniano w podrozdziale 6.1.2., zupełnie nowym tematem, który pojawił się w drugim okresie był temat tablic interaktywnych (służących do pracy symultanicznej, gdzie więcej niż jeden użytkownik może pisać, rysować, tworzyć wykresy i graficznie prezentować wiedzę), wcześniej nieobecny w dyskusjach trenerów. Narzędzia służące jako wirtualna tablica pojawiły się 117 razy w wypowiedziach w pierwszym roku pandemii. W dyskusjach trenerzy omawiali 9 narzędzi, co, podobnie jak w przypadku platform (tabela 13) świadczy o poszukiwaniu i testowaniu dostępnych rozwiązań. Największą popularnością cieszyły się tablice *Miro*, *Jamboard* oraz *Mural.*

Tabela 15. Pojawiające się w komunikacji tablice interaktywne.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach: tablica interaktywna					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Tablica interaktywna	0	0	**Tablica interaktywna**	Miro	42
				Jamboard	42
				Mural	24
				Padlet	3
				Paint	2
				Milanote	1
				Draw.Chat	1
				Tricider	1
				Wordwall	1
SUMA		**0**	**SUMA**		**117**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Kolejnymi narzędziami (Tabela 16.), które pojawiały się w dyskusjach trenerów było oprogramowanie (aplikacje, programy) do przeprowadzania quizów oraz ankiet w trakcie lub po szkoleniu. To kategoria, która odnotowała dwukrotny wzrost w zakresie pojawiających się (różnorodnych) nazw narzędzi w pierwszym roku pandemii. W pierwszym okresie pojawiło się 12 nazw narzędzi (19 wypowiedzi), zaś w drugim okresie 24 narzędzia (109 wspomnień). Temat pojawia się w obu latach marginalnie, natomiast zarówno pod kątem liczby wypowiedzi (5-krotny wzrost) jak i różnorodności narządzi (dwukrotny wzrost) odnotowano spory wzrost, który można interpretować jako wzrost zainteresowania tematyką w pierwszym roku pandemii. Najpopularniejszym narzędziem w drugim okresie była aplikacja *Kahoot*. *Google Forms* wspomniane w pierwszym okresie pięciokrotnie pojawiło się w 13 tematach wypowiedzi w drugim okresie. Na trzecim miejscu (12 wypowiedzi) w pierwszym roku pandemii pojawiło się narzędzie *Mentimeter*.

Tabela 16. Pojawiające się w komunikacji narzędzia do ankiet/quizów w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach: narzędzie do ankiet/quizów					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Ankieta/quizy	*Google* Forms	5	**Ankieta/quizy**	Kahoot	48
	MS Excel	4		*Google* Forms	13
	Puzzle	1		Mentimeter	12
	Kahoot	1		Quizziz	6
	Ms Forms	1		Moodle	5
	Ms Power Bi	1		MsForms	3
	Question Mark	1		LimeSurvey	3
	Moodle	1		Quizlet	2
	Quizziz	1		Socrative	2
	Slite	1		Ninja Forms	1
	Socrative	1		SurveyHero	1
	Testportal	1		Survey Anyplace	1
				SurveyMonkey	1
				Survey Space	1
				Survio	1
				Team Maker Pro	1
				MS Excel	1
				Flippy Net	1
				Klaxoon	1
				Slido	1
				SlideLizard	1
				AhaSlides	1
				AnswerGarden	1
				Remo	1
SUMA		**19**	**SUMA**		**109**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W badanych okresach nastąpił wzrost nasilenia występowania wypowiedzi dotyczących komunikatorów *direct* służących do wymiany komunikacji z klientami (Tabela 17.). W pierwszym roku pojawiły się dwie wypowiedzi dotyczące komunikatora *Messenger i Skype. W* drugim okresie pojawiły się 64 wypowiedzi dotyczące *Messengera* (33) oraz *Telegramu* (31). Interesującym jest pojawienie się w tym okresie komunikatora *Telegram*, który w tym okresie cieszył się popularnością ze względu na wysoki poziom bezpieczeństwa i szyfrowanie przesyłanych wiadomości[677]. W pierwszym roku pande-

[677] Ta rosyjska aplikacja straciła na popularności ze względu na niewystarczający poziom bezpieczeństwa oraz potencjalne zagrożenie danych użytkowników. *Telegram* nazywany był w 2022 roku jednym z najniebezpieczniejszych komunikatorów na świecie, związanych z możliwością działania komórek przestępczych, terrorystycznych i propagandy prorosyjskiej związanej z wojną Rosyjsko-Ukraińską w 2022

mii nie pojawił się ani razu popularny kilka lat wcześniej komunikator *Skype*, który natomiast pojawiał się w wypowiedziach trenerów w wywiadach pogłębionych. Temat pojawia się w marginalnym stopniu, wskazuje jednak wzrost komunikowania również w tej kategorii związanej z kanałami komunikacji *direct*.

Tabela 17. Pojawiające się w komunikacji komunikatory *instant* (*direct*) w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach: komunikator *instant* (*direct*)					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Komunikator *instant*	*Messenger*	1	**Komunikator *instant***	*Messenger*	33
	Skype	1		Telegram	31
SUMA		**2**	**SUMA**		**64**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 18. przedstawia występowanie platform z kursami (platformami do *e-learning*u) we wskazanych okresach (40 wypowiedzi w pierwszym okresie i 29 wypowiedzi w drugim okresie). Odnotowano spadek występowania tej tematyki w badanym okresie w dyskusjach trenerów. W pierwszym roku najczęściej pojawiającą się w wątkach dyskusji trenerów platformą *e-learning*ową była platforma *Edolando* (28 wypowiedzi), w drugim okresie pojawiająca się 10 razy w wypowiedziach. *W* drugim roku najczęściej wspominana była platforma *Evenea* – pojawiająca się w 15 wypowiedziach. Popularność platformy *Edolando w* tym okresie związana była z faktem, iż dystrybutor prowadził w roku poprzedzającym pandemię intensywną kampanię reklamową swojej platformy wśród trenerów. W drugim okresie najczęściej wspominana była platforma *Evenea*, znana z pośrednictwa w obsłudze sprzedaży biletów związanych z kursami, konferencjami i szkoleniami[678].

roku ; *"Spiegel": Telegram to być może najbardziej niebezpieczny komunikator świata,* https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/8190193,spiegel-telegram-to-byc-moze-najbardziej-niebezpieczny-komunikator-swiata.html, 31.12.2022.

[678]Evenea, https://evenea.pl/pl, 30.12.2022.

Tabela 18. Pojawiające się w komunikacji platformy z kursami *online* (*e-learning*) w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach: platforma z kursami *online* (*e-learning*)					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Platforma z kursami *online*	Edolando	28	**Platforma z kursami *online***	Evenea	15
	Click*Meeting*	6		Edolando	10
	WP Idea	3		WP Idea	3
	Evenea	1		WebToLearn	1
	Future Learn	1			
	Udemy	1			
SUMA		**40**	**SUMA**		**29**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Analiza występowania w dyskusjach tematu platform do zarządzania pracą (*collaboration*) wskazała, iż w pierwszym okresie temat poruszony został w trzech wypowiedziach, zaś w pierwszym roku pandemii w 26 wypowiedziach (tabela poniżej). Najczęściej wspominaną platformą w drugim okresie była aplikacja *Trello*, która pojawiła się w prawie wszystkich wypowiedziach w tym zakresie (25 wspomnień). To przejrzysta i stosunkowo prosta w obsłudze, kompleksowa platforma, ułatwiająca zdalne zarządzanie projektami i kontrolę nad wykonywanymi zadaniami[679].

Tabela 19. Pojawiające się w komunikacji platformy do zarządzania pracą w obu analizowanych okresach.

Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach: platforma do zarządzania pracą (*collaboration*)					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Typ narzędzia	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**	**Typ narzędzia**	**Nazwa narzędzia**	**Występowanie**
Platforma *collaboration*	Asana	1	**Platforma *collaboration***	Trello	25
	Google Drive	1		*Slack*	1
	Trello	1			
SUMA		**3**	**SUMA**		**26**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

[679] Trello, https://trello.com/pl, 31.12.2022.

Podsumowanie: Najczęściej pojawiającymi się narzędziami, wskazanymi w badanych okresach były platformy służące do komunikacji i organizacji szkoleń (w drugim okresie). W drugim roku pojawiały się one najczęściej (największa liczba wypowiedzi) jak i w bogatej formie (obok narzędzi do ankietowania i quizów pojawiły się 24 nazwy narzędzi). W analizowanych wątkach odnotowano wzrost w drugim roku w zakresie kategorii: platformy do komunikacji i szkoleń, media społecznościowe, tablica interaktywna, narzędzia do ankiet/quizów, komunikator *direct*, platforma *collaboration*. W pierwszym roku najczęściej wspominane były platformy do kursów *online* (*e-learning*), wspominane rzadziej w kolejnym roku.

6.1.4. Nowe media - pozytywna ocena w dyskusjach trenerów biznesu

W analizowanych okresach pojawiały się wypowiedzi dotyczące oceny wprowadzania nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w szkoleniach - pozytywnych aspektów nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w pracy szkoleniowca. Dane (Tabela 20. i wykres 10) przedstawiają występujące w dyskusjach wskazywane przez trenerów pozytywne aspekty szkoleń w formie zapośredniczonej przez media (szkolenia *online*). W pierwszym roku pojawiło się 160 wypowiedzi dotyczących tej tematyki, zaś w drugim roku 484 wypowiedzi (około trzykrotnie więcej w stosunku do pierwszego okresu). W pierwszym roku 65 wypowiedzi (41%) dotyczyło określania szkoleń jako „przyszłości" – prognozy rozwoju dla branży, następnie 22% wypowiedzi dotyczyło możliwości pracy z domu oraz dostępności wiedzy (możliwości uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca). 16% wypowiedzi w pierwszym okresie dotyczyło oszczędności finansowej i logistycznej (zysk czasu lub brak konieczności dojeżdżania do klienta). W roku tym nie pojawiły się aspekty związane z kontrolą procesu kształcenia przez uczestnika (kontrola tempa/trybu uczenia) oraz aspekt relacji praca-życie prywatne (*work-life* balance) – tematów, które pojawiły się w drugim okresie. W drugim roku, spośród 484 wypowiedzi wskazujących pozytywne strony szkoleń *online*, 27% z nich akcentowało możliwość kontrolowania procesu kształcenia przez uczestnika, był to najczęściej pojawiający się w tym kontekście aspekt dyskusji. W dalszej kolejności trenerzy podkreślali możliwość pracy z domu (20% wypowiedzi) – podobnie jak w poprzedzającym roku jest to drugi najpopularniejszy aspekt. 19,8% wypowiedzi w tym zakresie zawierało pozytywną ocenę aspektów związanych z relacją praca-życie prywatne (*work-life balance*), 15,9% z dostępnością wiedzy, 12,6%

z określaniem *online* jako przyszłości, zaś 4,1% z pozytywnymi aspektami finansowymi. W pierwszym roku (nieznacznie) częściej pojawiały się wypowiedzi o pozytywnych aspektach finansowych szkoleń *online*, zaś w drugim roku częstszymi tematami była kontrola nad procesem kształcenia, możliwości pracy z domu, *work-life balance*, dostępności.

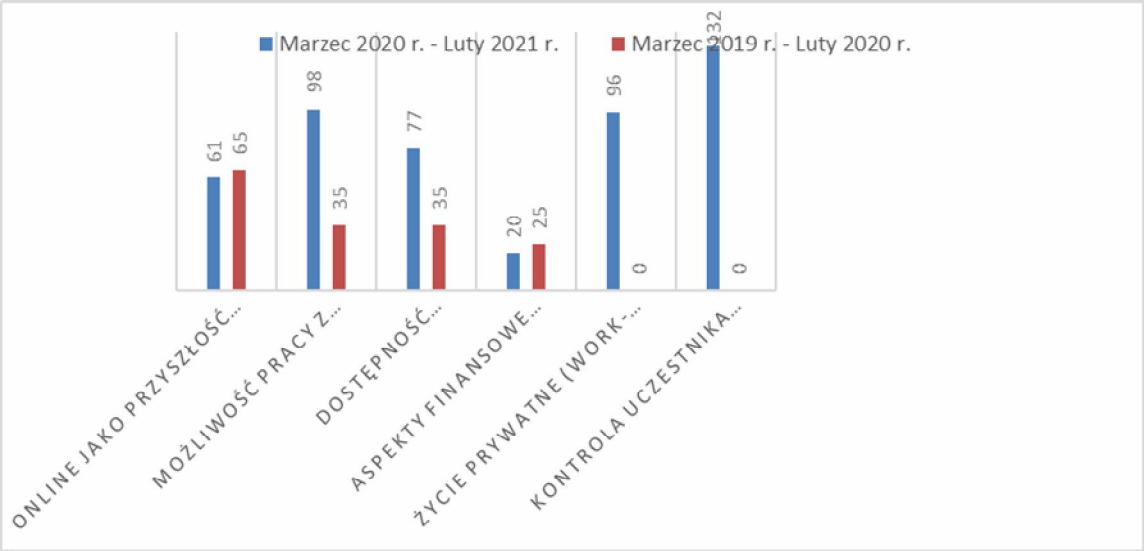
Tabela 20. Częstotliwość pojawiania się tematu: Pozytywne strony szkoleń *online* w obu okresach.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Pozytywne strony szkoleń *online*			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Występowanie**	**Poruszany wątek**	**Występowanie**
***Online* jako przyszłość (i nauka, rozwój)**	65	**Kontrola uczestnika nad procesem kształcenia**	132
Możliwość pracy z domu	35	**Możliwość pracy z domu**	98
Dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), dostępność wiedzy	35	**Życie prywatne (work-life balance)**	96
Aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne	25	**Dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), dostępność wiedzy**	77
Życie prywatne (work-life balance)	0	***Online* jako przyszłość (i nauka, rozwój)**	61
Kontrola uczestnika nad procesem kształcenia	0	**Aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne**	20
SUMA	160	**SUMA**	484

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 10. prezentuje zestawienie tematyczne treści związanych z pozytywnymi stronami szkoleń *online* w analizowanych okresach. Największy wzrost widoczny jest w zakresie kontroli procesu kształcenia przez uczestnika, następnie w zakresie oceny *work-life balance*, możliwości pracy z domu – tematów wcześniej nieobecnych w dyskusjach o szkoleniach *online*.

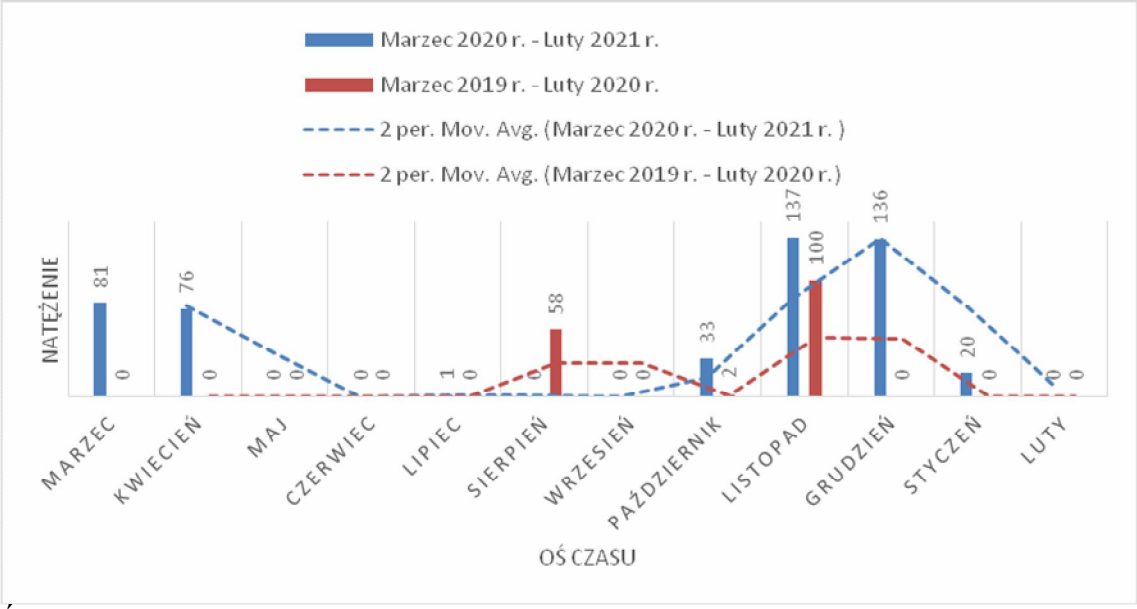
Wykres 10. Występowanie pozytywnych stron szkoleń *online* w dyskusjach w obu analizowanych okresach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabele 21. oraz Wykres 11. przedstawiają nasilenie tematyki w czasie w obu porównywanych okresach. W drugim roku zaobserwowano nasilenie tematyki związanej z pozytywnymi ocenami szkoleń *online* w okresie marzec-kwiecień oraz październik-grudzień (*lockdown* 1 i *lockdown* 2). W pierwszym roku dyskusja nasiliła się w sierpniu i listopadzie, nie występując w pozostałych miesiącach.

Wykres 11. Nasilenie tematu – pozytywne strony szkoleń *online* w obu okresach (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 21. Występowanie tematu: pozytywne strony szkoleń *online*.

Występowanie tematu: Pozytywne strony szkoleń online w pierwszym roku COVID-19

Przebieg pandemii	2020												2021		Suma występowania
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2					okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty			
Online jako przyszłość (i nauka, rozwój)	21	3	0	0	1	0	0	18	2	2	14	0			**61**
Możliwość pracy z domu	19	9	0	0	0	0	0	1	1	67	1	0			**98**
Dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), dostępność wiedzy	19	51	0	0	0	0	0	4	1	0	2	0			**77**
Aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne	0	5	0	0	0	0	0	5	9	0	1	0			**20**
Życie prywatne (work-life balance)	19	5	0	0	0	0	0	2	1	67	2	0			**96**
Kontrola uczestnika nad procesem kształcenia	3	3	0	0	0	0	0	3	123	0	0	0			**132**
sumy miesięczne	**81**	**76**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**33**	**137**	**136**	**20**	**0**			**484**

Występowanie tematu: Pozytywne strony szkoleń online w roku luty 2019-marzec 2020

Oś czasu	2019										2020		Suma występowania
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Online jako przyszłość (i nauka, rozwój)	0	0	0	0	0	40	0	0	25	0	0	0	**65**
Możliwość pracy z domu	0	0	0	0	0	9	0	1	25	0	0	0	**35**
Dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), dostępność wiedzy	0	0	0	0	0	9	0	1	25	0	0	0	**35**
Aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0	0	**25**
Życie prywatne (work-life balance)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Kontrola uczestnika nad procesem kształcenia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
sumy miesięczne	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**58**	**0**	**2**	**100**	**0**	**0**	**0**	**160**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W badanych okresach nastąpił wzrost występowania pozytywnej oceny względem formy *online*. W pierwszym roku (2019 r. - 2020 r.) pojawiały się w dyskusjach mocne strony szkoleń zapośredniczonych: *online jako przyszłość (i nauka, rozwój), możliwość pracy z domu, dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne. W* okresie tym nie

pojawiły się aspekty związane z kategoriami: *życie prywatne (work-life balance)* oraz *kontrolą uczestnika nad procesem kształcenia. W* drugim okresie (pierwszy rok pandemii) pojawiły się w dyskusji następujące pozytywy (zgodnie z kolejnością): *kontrola uczestnika nad procesem kształcenia, możliwość pracy z domu, życie prywatne (work-life balance), dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), online jako przyszłość (i nauka, rozwój), aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne. W* drugim roku pojawiły się dwie nowe kategorie: *życie prywatne (work-life balance)*oraz *kontrola uczestnika nad procesem kształcenia. Online jako przyszłość* oraz *aspekty finansowe* stanowiły kategorie, które odnotowały niewielki spadek występowania w dyskusjach w drugim badanym okresie.

6.1.5. Nowe media - wyzwania i trudności w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach

W badanych okresach, w dyskusjach pojawiała się również tematyka związana z wyzwaniami, problemami pojawiającymi się w szkoleniach *online*. W pierwszym okresie odnotowano 371 wzmianek związanych z tą tematyką, zaś w drugim roku 6198. W pierwszym roku 31% postów w tym zakresie poruszało aspekty związane z cenami szkoleń *online*, 30% związane było z aspektami technicznymi i sprzętowymi, 17% postów poruszało tematykę bezpieczeństwa i aspektów prawnych, 14% kompetencji cyfrowych, 6% interakcji na szkoleniach. W pierwszym roku nie został poruszony w żadnej wypowiedzi wątek dotyczący *dress code'u* na szkoleniach. W drugim roku zaobserwowano wzrost w natężeniu komunikowania we wszystkich wymienionych aspektach. Największe natężenie tematyki dotyczyło rozwijania kompetencji cyfrowych (i adaptacji do nowej rzeczywistości – pojawiło się 1661 wypowiedzi poruszających ten aspekt mediatyzacji (27% wszystkich wypowiedzi). Wśród najczęściej pojawiających się aspektów pojawiły się również aspekty techniczne i sprzętowe (dobór sprzętu, aplikacji, oprogramowania), podobnie jak w poprzednim roku na drugim miejscu (1300 wypowiedzi – 21%), kolejnym aspektem, który pojawiał się w dyskusjach trenerów w pierwszym roku pandemii w wypowiedziach dotyczących pracy *online* były wyzwania związane z interakcją na szkoleniach (grami szkoleniowymi, pracą warsztatową, responsywnością uczestników) – 1160 wypowiedzi (19%). Trzy najbardziej popularne tematy w tej kategorii obrazują priorytety, jakimi kierowali się w tym okresie trenerzy – nabywanie i uczenie się w zakresie kompetencji cyfrowych, dobór właściwego sprzętu

jak również poszukiwanie narzędzi (aplikacji) umożliwiających interakcję w trakcie spotkań i szkoleń. Aspekty te spójne są z poruszaną tematyką (nasileniem pojawiania się w dyskusjach form synchronicznych, umożliwiających komunikację w czasie rzeczywistym) – poszukiwaniem alternatywnego kanału komunikacji i szkoleń, zbliżonego do pracy stacjonarnej.

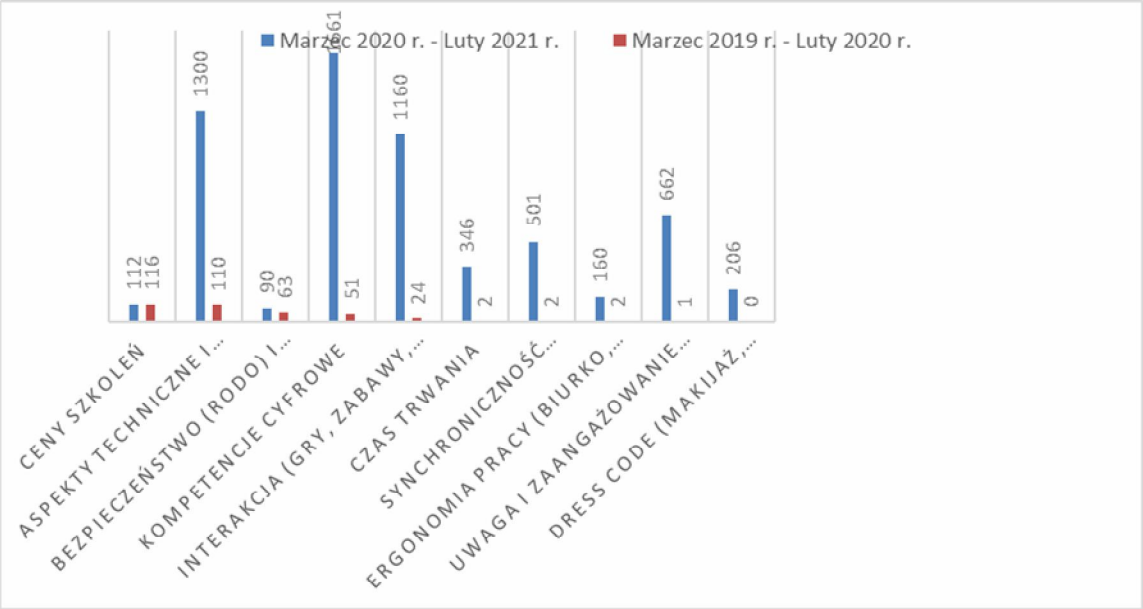
Tabela 22. Częstotliwość pojawiania się tematu: Wyzwania związane ze szkoleniami *online*.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Wyzwania związane ze szkoleniami *online*					
mar 2019-lut 2020			**mar 2020-lut 2021**		
Poruszany wątek	**Występowanie**		**Poruszany wątek**	**Występowanie**	
Ceny (i wyceny) szkoleń	116	31%	**Kompetencje cyfrowe (uczenie się nowych narzędzi, adaptacja do cyfrowej rzeczywistości)**	1661	27%
Aspekty techniczne i sprzętowe	110	30%	**Aspekty techniczne i sprzętowe**	1300	21%
Bezpieczeństwo (RODO) i aspekty prawne	63	17%	**Interakcja (gry, zabawy, interakcja pomiędzy uczestnikami, pokoje, praca warsztatowa)**	1160	19%
Kompetencje cyfrowe	51	14%	**Uwaga i zaangażowanie uczestników**	662	11%
Interakcja (gry, zabawy, interakcja pomiędzy uczestnikami, pokoje, praca warsztatowa)	24	6%	**Synchroniczność komunikacji (synchroniczność, dyskusja)**	501	8%
Czas trwania	2	1%	**Czas trwania**	346	6%
Synchroniczność komunikacji (synchroniczność, dyskusja)	2	1%	***Dress code* (makijaż, fryzura)**	206	3%
Ergonomia pracy (biurko, krzesło)	2	1%	**Ergonomia pracy (biurko, krzesło)**	160	3%
Uwaga i zaangażowanie uczestników	1	0%	**Ceny (i wyceny) szkoleń**	112	2%
***Dress code* (makijaż, fryzura)**	0	0%	**Bezpieczeństwo (RODO) i aspekty prawne**	90	1%
SUMA	371	100%	**SUMA**	6198	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Zupełnie nowa tematyka, która pojawiła się w analizowanym okresie, to tematyka związana z ubiorem podczas szkolenia[680], aspektów związanych z zarządzaniem uwagą, ergonomią pracy zdalnej, czasem trwania szkolenia i synchronicznością w komunikacji. Synchroniczność i zarządzanie uwagą to tematy, które towarzyszyły dyskusjom o nowych formach pracy, związanych z poszukiwaniem odpowiednika narzędziowego dla szkoleń stacjonarnych. Czas trwania szkolenia wcześniej nie był przedmiotem dyskusji, w pierwszym roku pojawiał się w kontekście konieczności zmian w czasie trwania szkolenia w formie zapośredniczonej. Trenerzy zorientowali się szybko, iż uczestnictwo w edukacji w czasie, który dotychczas był standardem (6-8 godzin), w zakresie utrzymania uwagi jest trudne (lub niewykonalne) dla uczestników. Rozpoczęto zatem testy dzielenia szkolenia na bloki i rozkładania gow czasie, testowania częstotliwości przerw – co, między innymi, było przedmiotem dyskusji w tym okresie. W zakresie kolejnego zupełnie nowego tematu, trenerzy poszukiwali również porad i narzędzi związanych z technikami zarządzania uwagą uczestników w szkoleniach zdalnych.

Wykres 12. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w obu okresach.



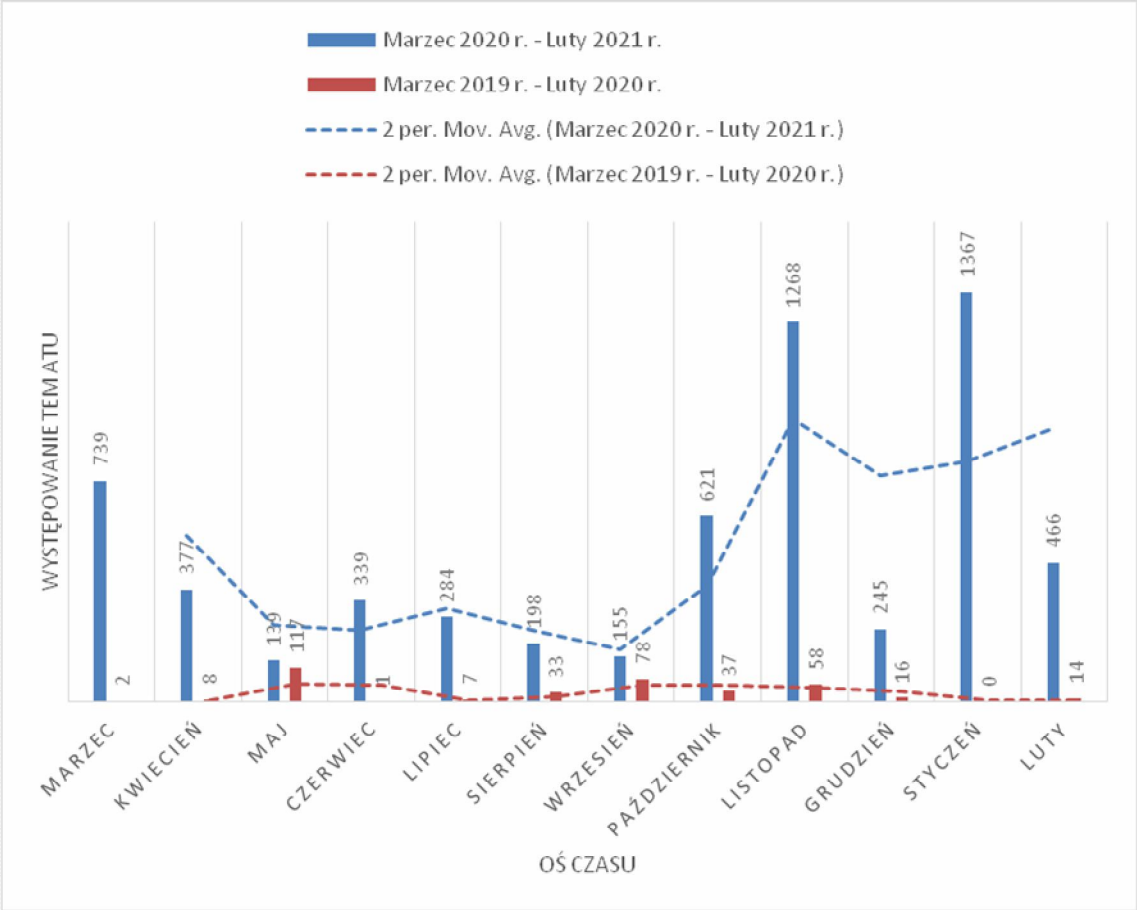
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 12. prezentuje zestawienie (porównanie) występowania tematów w obu analizowanych okresach. Kategoria związana z cenami szkoleń odnotowała podobną liczbę

[680] Popularnym tematem w tym okresie w kontekście pracy zmediatyzowanej. Znane były w pierwszym roku pandemii memy i udostępniane w sieci filmy, w których pracownicy wykonujący swoją pracę w stroju „od pasa w górę" eleganckim (zgodnym z biznesowym *dress code*), zaś „od pasa w dół w stroju domowym (dres, spodnie od piżamy, domowe pantofle).

wzmianek w komunikacji (116 w pierwszym okresie, 112 w drugim okresie). Tematy, które występowały w nikłym (lub zerowym) stopniu w pierwszym okresie, takie jak czas trwania szkolenia, synchroniczność komunikacji, ergonomia pracy, uwaga i zaangażowanie czy *dress code* odnotowały wzrost występowania w dyskusjach trenerów o szkoleniach i pracy *online*.

Wykres 13. Nasilenie tematu – wyzwania szkoleń *online* w obu okresach (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 13. oraz Tabele 23 i 24 prezentują występowanie wzmianek na temat wyzwań związanych z prowadzeniem i organizacją szkoleń *online* w czasie wraz z linią trendu. W badanych okresach nastąpił wzrost komunikowania w pierwszym roku pandemii w marcu i kwietniu, październiku i listopadzie oraz styczniu i lutym. Niższe natężenie w komunikowaniu na ten temat zaobserwowano w maju, sierpniu, wrześniu oraz grudniu. Aspekty te pojawiały się w każdym miesiącu pierwszego roku pandemii. W roku poprzedzającym pandemię natężenie komunikowania w temacie było widocznie niższe, z pojawianiem się dyskusji na ten temat w maju i okresie od sierpnia do listopada.

Tabela 23. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w pierwszym roku pandemii COVID-19.

Występowanie tematu: Wyzwania związane ze szkoleniami online w pierwszym roku COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Ceny szkoleń	0	0	0	1	0	1	0	0	69	0	14	27	**112**
Aspekty techniczne i sprzętowe	303	72	37	97	19	17	16	112	245	24	286	72	**1300**
Bezpieczeństwo (RODO) i aspekty prawne	3	2	0	2	0	3	0	2	46	1	2	29	**90**
Kompetencje cyfrowe	162	91	16	67	59	93	60	266	282	35	478	52	**1661**
Interakcja	81	133	14	86	78	42	46	53	192	68	119	248	**1160**
Czas trwania	89	1	64	0	0	2	0	41	111	0	35	3	**346**
Synchroniczność komunikacji	39	72	2	86	69	18	1	1	169	0	11	33	**501**
Ergonomia pracy (biurko, krzesło)	0	3	0	0	0	1	0	0	61	36	58	1	**160**
Uwaga i zaangażowanie uczetników	0	0	0	0	59	21	32	127	46	13	364	0	**662**
Dress code (makijaż, fryzura)	62	3	6	0	0	0	0	19	47	68	0	1	**206**
sumy miesięczne	**739**	**377**	**139**	**339**	**284**	**198**	**155**	**621**	**1268**	**245**	**1367**	**466**	**6198**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 24. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w roku poprzedzającym pandemię.

Występowanie tematu: Wyzwania związane ze szkoleniami online w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Ceny szkoleń	2	6	62	1	6	9	0	0	25	5	0	0	**116**
Aspekty techniczne i sprzętowe	0	0	0	0	0	3	54	20	31	0	0	2	**110**
Bezpieczeństwo (RODO) i aspekty prawne	0	0	55	0	0	0	0	0	2	5	0	1	**63**
Kompetencje cyfrowe	0	0	0	0	1	9	24	17	0	0	0	0	**51**
Interakcja	0	1	0	0	0	10	0	0	0	2	0	11	**24**
Czas trwania	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	**2**
Synchroniczność komunikacji	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	**2**
Ergonomia pracy (biurko, krzesło)	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	**2**
Uwaga i zaangażowanie uczetników	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
Dress code (makijaż, fryzura)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
sumy miesięczne	**2**	**8**	**117**	**1**	**7**	**33**	**78**	**37**	**58**	**16**	**0**	**14**	**371**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W badanych okresach zaobserwowano wzrost występowania tematyki wyzwań w organizacji szkoleń w drugim roku. Temat w tym okresie nasilał się w marcu i kwietniu, październiku i listopadzie oraz styczniu i lutym. Tematem nowym, który pojawił się w tym okresie w komunikacji trenerów w kontekście szkoleń *online* był *dress code*. Podobne natężenie w obu okresach zaobserwowano w występowaniu tematu cen szkoleń *online*.

6.1.6. Pojawianie się reklam szkoleń oraz ofert pracy dla trenerów w badanych okresach

Jednym z poruszanych w badanej grupie tematów są oferty pracy dla trenerów i reklamy – ogłoszenia związane z podnoszeniem kompetencji trenerów. W procesie analizy poddano częstotliwość i zakres komunikowania w tym temacie w badanych okresach. W pierwszym okresie nie pojawiły się w dyskusjach w ogóle wypowiedzi zawierające oferty pracy *online* dla trenerów, podczas gdy w pierwszym roku pandemii pojawiło się ich aż 41. Wśród publikowanych ofert pojawiały się również oferty pracy stacjonarnej, które wystąpiły w obu okresach na podobnym, niskim, poziomie (8 ofert w drugim roku, podczas gdy w pierwszym okresie 6). Warto zauważyć, iż oferty pracy *offline* pojawiły się w dyskusji w pierwszym roku pandemii w czasie nasilenia obostrzeń drugiej fali (grudzień 2020 r.-styczeń-luty 2021 r.), okresie, w którym zostało zakomunikowanie przedłużenie obostrzeń (nazywanym przez ustawodawcę „okresem odpowiedzialności"). W innych branżach zaobserwowano w tym okresie „bunt" (opisywana we wcześniejszych rozdziałach akcja #otwieraMY – przejawiająca się sprzeciwem wobec restrykcji i prowadzeniem działalności wbrew zakazom ustawodawcy w dotychczasowy sposób z narażeniem na kary, bunt wyrażał się np. poprzez otwarcie restauracji lub działalności hotelu wbrew zakazom realizacji działalności), być może była to forma sprzeciwu i próby powrotu do tradycyjnej formy prowadzenia działalności w tym okresie. Temat pojawił się jednak marginalnie i nie cieszył się dużą popularnością w dyskusji.

Tabela 25. Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty pracy *online*.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty pracy *online*			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Liczba postów z ofertą**	**Poruszany wątek**	**Liczba postów z ofertą**
Oferty pracy *offline*	6	**Oferty pracy *offline***	8
Oferty pracy *online*	0	**Oferty pracy *online***	41
Suma ofert pracy	**6**	**Suma ofert pracy**	**49**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W grupie pojawiały się również wypowiedzi dotyczące ofert edukacyjnych *online* dla trenerów (webinary, kursy, szkolenia *online* dla trenerów). W pierwszym roku pojawiło się 57 postów z ofertami edukacyjnymi (37 niezwiązanych z kompetencjami cyfrowymi, 20 związanych z kompetencjami cyfrowymi), w drugim okresie 171 ofert (50 niezwiązanych z kompetencjami cyfrowymi, 121 związanych z kompetencjami cyfrowymi). Zaobserwowano sześciokrotny wzrost występowania tematyki ofert edukacyjnych związanych z podnoszeniem kompetencji cyfrowych w pierwszym roku pandemii w porównaniu z rokiem poprzedzającym (Tabela 26), nastąpił natomiast spadek w występowaniu tematyki ofert edukacyjnych online związanych z pozostałą tematyką. Wyniki podkreślają istotność nabywania i rozwijania kompetencji cyfrowych w szkoleniach w tym okresie.

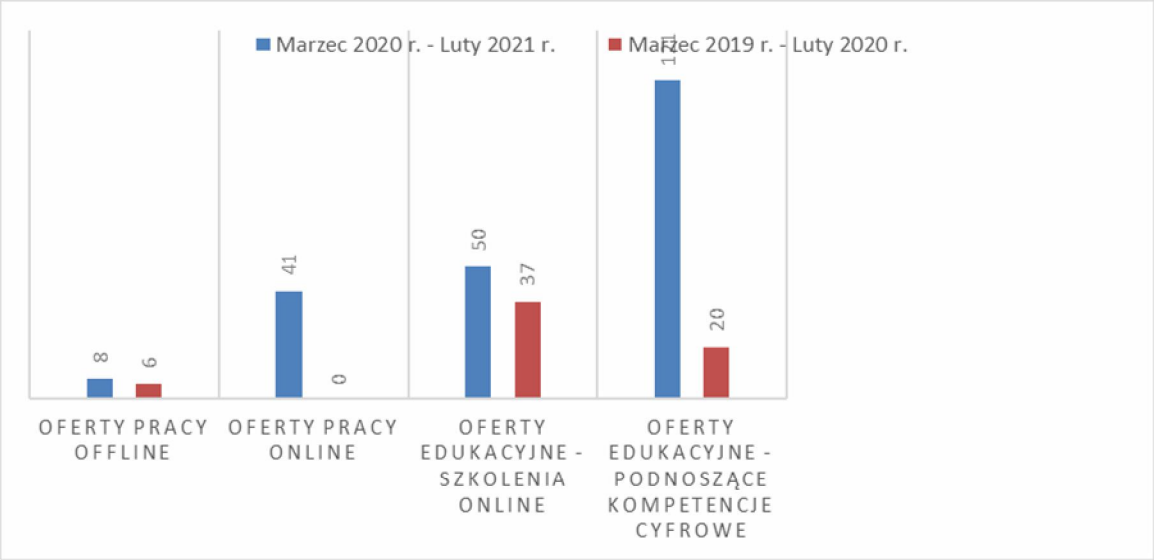
Tabela 26. Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty edukacyjne dla trenerów

Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty edukacyjne dla trenerów			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Liczba postów z ofertą**	**Poruszany wątek**	**Liczba postów z ofertą**
Oferty edukacyjne - szkolenie *online* dla trenerów (pozostała tematyka)	37	**Oferty edukacyjne - szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe trenerów**	121
Oferty edukacyjne - szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe trenerów	20	**Oferty edukacyjne - szkolenie *online* dla trenerów (pozostała tematyka)**	50
Suma	**57**	**Suma**	**171**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

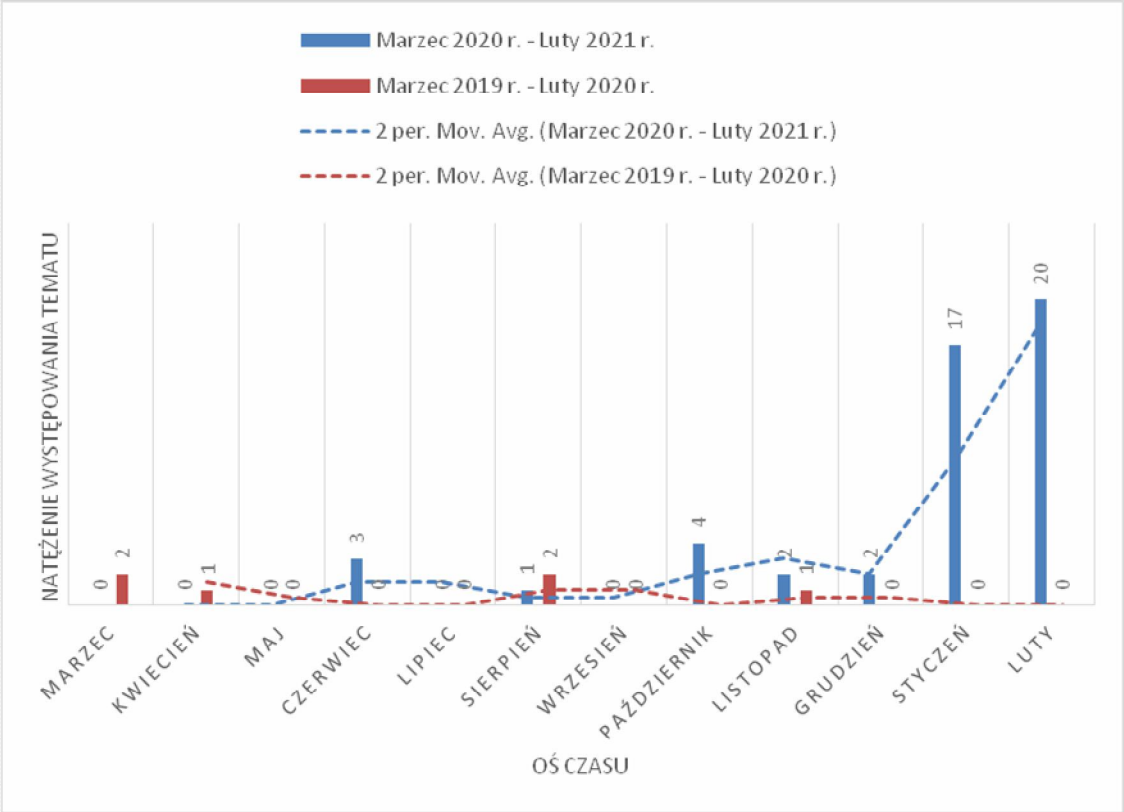
Poniższy wykres (Wykres 14.) przedstawia zestawienie danych zawartych w powyższych tabelach (25., 26.) występowanie ofert pracy i ogłoszeń związanych z podnoszeniem kompetencji szkoleniowych. We wszystkich kategoriach nastąpił wzrost nasilenia tematu w drugim analizowanym okresie. W pierwszym okresie nie pojawiła się żadna oferta pracy *online* dla trenerów. Największy wzrost odnotowała kategoria ofert edukacyjnych związanych z podnoszeniem kompetencji cyfrowych dla trenerów (wzrost występowania z 20 wypowiedzi do 121 wypowiedzi) oraz ofert pracy *online* (wzrost z 0 do 41 wypowiedzi).

Wykres 14. Występowanie ofert pracy i ogłoszeń związanych z podnoszeniem kompetencji szkoleniowych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 15. Oferty pracy dla trenerów (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 15. oraz Tabela 27 przedstawiają rozkład występowania tematu ofert pracy opublikowanych *online* dla trenerów w grupie. W badanych okresach zaobserwowano wzrost występowania ogłoszeń w styczniu i lutym 2021 r. (okres odpowiedzialności). Druga fala pandemii stanowiła (prócz pojedynczych przypadków w miesiącach poprzedzających) główny okres, w którym publikowano oferty pracy *online* dla trenerów, z nasileniem komunikowania w okresie styczeń-luty 2021 r. W okresie tym, jak podkreślają rozmówcy wywiadów pogłębionych, nastąpiło zrozumienie, iż pandemia była zjawiskiem, które nie towarzyszyło społeczeństwu wyłącznie w okresie wiosny 2020 r., lecz wiąże się z nową rzeczywistością, do której należy się zaadaptować. Występowanie ofert pracy związanych z tym tematem tym okresie świadczy również o adaptowaniu się biznesu (obiorców szkoleń), którzy zdecydowali się na korzystanie z usług edukacyjnych i rozwoju w nowej, zapośredniczonej przez cyfrowe narzędzia komunikacyjne, formie.

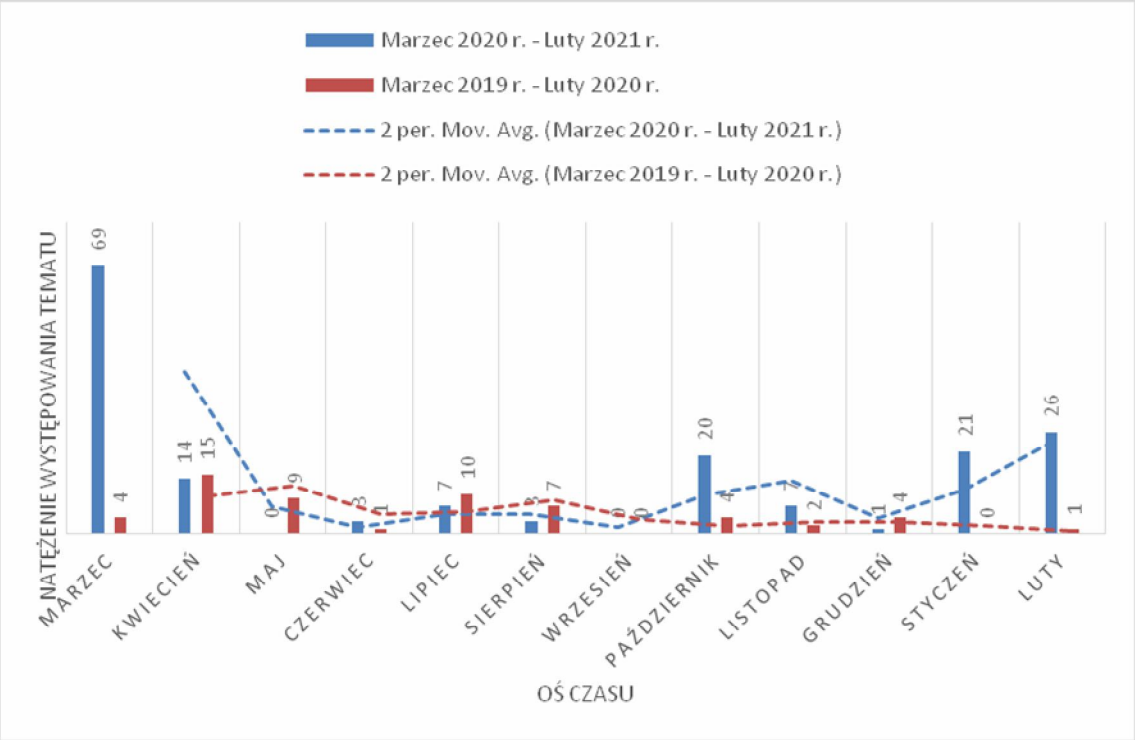
Tabela 27. Występowanie tematu: oferty pracy dla trenerów w poszczególnych miesiącach obu okresów.

Występowanie tematu: Oferty pracy online w pierwszym roku COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Oferty pracy offline	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4	**8**
Oferty pracy online	0	0	0	3	0	1	0	4	2	1	14	16	**41**
sumy miesięczne	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**1**	**0**	**4**	**2**	**2**	**17**	**20**	**49**

Występowanie tematu: Oferty pracy online w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Oferty pracy offline	2	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	**6**
Oferty pracy online	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
sumy miesięczne	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**6**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 16. Oferty edukacyjne dla trenerów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 16. i Tabela 28. przedstawiają nasilenie występowania ofert edukacyjnych *online* dla trenerów związanych z podnoszeniem kompetencji cyfrowych i nie cyfrowych (kursy, webinary, szkoły trenerów) w czasie. W pierwszym roku pandemii nieznacznie nasilała się częstotliwość występowania ogłoszeń edukacyjnych w marcu-kwietniu, październiku i okresie styczeń-luty 2021 r. W roku poprzedzającym pandemię odnotowano nieznacznie wyższe natężenie w komunikowaniu ofert edukacyjnych dla trenerów w maju, lipcu, sierpniu i grudniu. W obu okresach nie pojawiły się wypowiedzi w tym temacie we wrześniu. W styczniu 2020 r. nie odnotowano występowania tematu w dyskusjach trenerów.

Tabela 28. Występowanie tematu: reklama w postach w poszczególnych miesiącach w obu okresach.

Występowanie tematu: REKLAMA - szkolenia dla trenerów w pierwszym roku COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Oferty edukacyjne - szkolenie online dla trenerów (pozostała tematyka)	14	6	0	0	1	0	0	4	6	1	0	18	**50**
Oferty edukacyjne - szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe trenerów	55	8	0	3	6	3	0	16	1	0	21	8	**121**
sumy miesięczne	**69**	**14**	**0**	**3**	**7**	**3**	**0**	**20**	**7**	**1**	**21**	**26**	**171**

Występowanie tematu: REKLAMA - szkolenia dla trenerów w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Oferty edukacyjne - szkolenie online dla trenerów (pozostała tematyka)	1	11	7	0	6	5	0	2	0	4	0	1	**37**
Oferty edukacyjne - szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe trenerów	3	4	2	1	4	2	0	2	2	0	0	0	**20**
sumy miesięczne	**4**	**15**	**9**	**1**	**10**	**7**	**0**	**4**	**2**	**4**	**0**	**1**	**57**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W analizowanym okresie odnotowano wzrost występowania ofert pracy dla trenerów, ze szczególnym uwzględnieniem ofert pracy *online* (wzrost z 0 do 41 wspomnień). Ponadto, odnotowano wzrost w zakresie komunikowania w zakresie ogłoszeń szkoleń *online* dla trenerów podnoszących kompetencje cyfrowe (z 20 wypowiedzi do 121). W pierwszym roku pandemii odnotowano nieznaczne nasilanie się komunikowania o ofertach edukacyjnych dla trenerów w miesiącach w marzec-kwiecień, październik i w okresie styczeń-luty 2021 r. Nasilenie komunikowania o ofertach pracy dla trenerów w pierwszym roku pandemii odnotowano w okresie styczeń-luty 2021 r.

6.1.7. Tematyka porad w grupie *Trener Trenerowi Trenerem* w badanych okresach

Jednym z realizowanych przez członków grupy *TTT* celów jest dzielenie się wiedzą i wspieranie innych trenerów (realizowanie celu zawartego w nazwie grupy). Poniższe tabele i wykresy zawierają zestawienie treści związanych z występowaniem porad i dzieleniem się dobrymi praktykami w analizowanych okresach w kontekście pracy *online*. W pierwszym roku wątek poruszony został w dyskusjach 434 razy, w drugim 7006 razy. Ponad 16-krotny wzrost częstotliwości pojawiania się tematu objął wszystkie kategorie. W pierwszym roku najczęściej wspominaną kategorią był dobór narzędzi (204 wspomnienia), zaś w drugim okresie aspekty organizacyjne szkolenia (2644 pojawienia się wątku). Aspekty organizacyjne szkolenia są tematyką związaną z kompetencjami podstawowymi trenera, w związku z tym nie jest zaskoczeniem dla autorki, iż w okresie przed pandemią elementy te nie pojawiały się w dyskusjach (zaledwie 11 pojawień w dyskusji). Pojawienie się tego elementu w pierwszym roku pandemii w tak znaczącej liczbie świadczy o istotności tematyki – poszukiwaniu dróg adaptacji i wyborze właściwego narzędzia czy kanału do pracy i komunikacji. W obu okresach, drugą kategorią pod względem częstotliwości występowania w tym temacie były aspekty związane z dobrymi praktykami i poradami w zakresie podnoszenia kompetencji własnych (kursy, szkolenia, kompetencje cyfrowe). Temat występował w pierwszym roku 146 razy, w drugim roku 2136 razy (prawie 15-krotny wzrost występowania). Tabela 29 przedstawia występowanie tematyki w czasie.

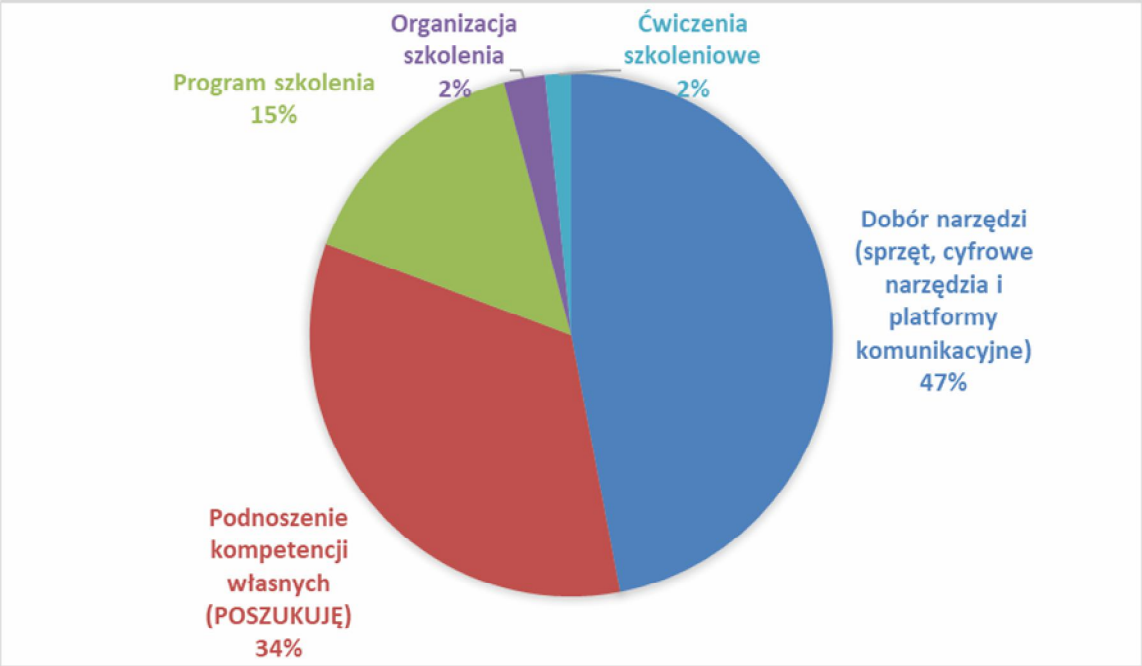
Tabela 29. Częstotliwość pojawiania się tematu: Dobre praktyki – porady.

Częstotliwość pojawiania się tematu: Dobre praktyki - porady			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**	**Poruszany wątek**	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**
Dobór narzędzi (sprzęt, cyfrowe narzędzia i platformy komunikacyjne)	204	**Organizacja szkolenia**	2644
Podnoszenie kompetencji własnych (POSZUKUJĘ)	146	**Podnoszenie kompetencji własnych (POSZUKUJĘ)**	2136
Program szkolenia	66	**Dobór narzędzi (sprzęt, cyfrowe narzędzia i platformy komunikacyjne)**	1169
Organizacja szkolenia	11	**Ćwiczenia szkoleniowe**	638
Ćwiczenia szkoleniowe	7	**Program szkolenia**	419
SUMA	434	**SUMA**	7006

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykresy poniżej przestawiają procentowy udział określonych kategorii w zakresie tematyki związanej z poradami i dzieleniem się dobrymi praktykami w badanej grupie. W pierwszym roku 47% z tej kategorii dotyczyło doboru narzędzi (sprzętu, cyfrowych narzędzi i platform komunikacyjnych), 34% dotyczyło podnoszenia kompetencji, 15% organizacji programu szkoleniowego, zaś pozostałe 4% aspektów organizacyjnych szkolenia i ćwiczeń szkoleniowych.

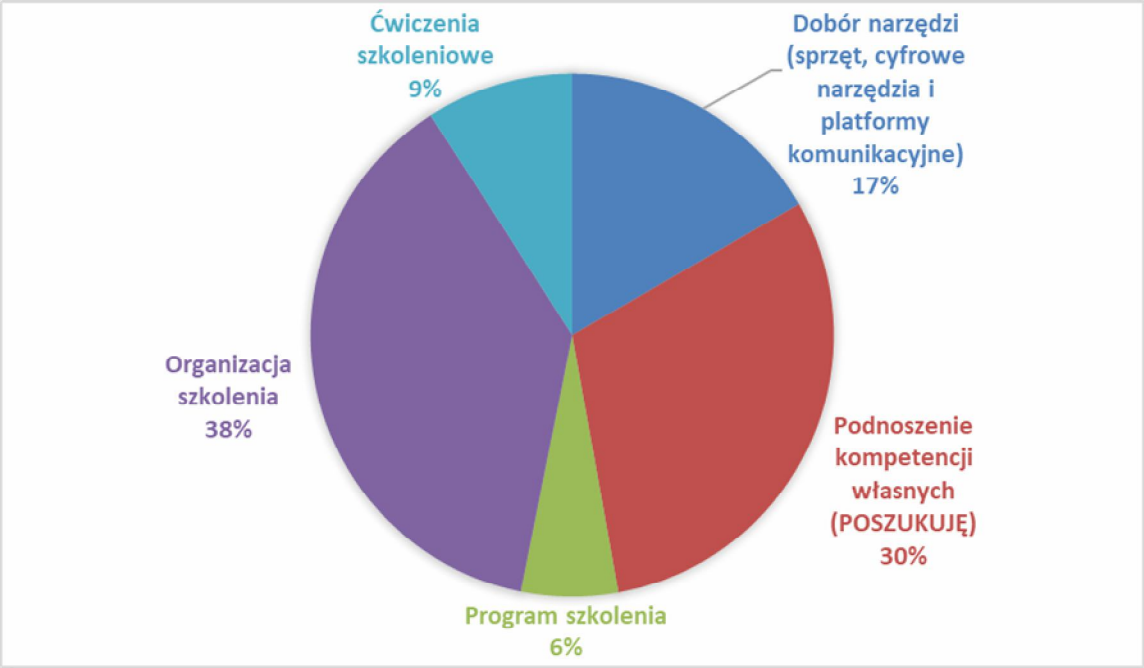
Wykres 17. Procentowy rozkład tematyki dobrych praktyk-porad w okresie przed pandemią.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 18. przedstawia rozkład procentowy kategorii w drugim analizowanym okresie. 38% poruszanych zagadnień dotyczyło organizacji szkolenia, co trzeci post (30%) podnoszenia własnych kompetencji, 17% doboru narzędzi, 9% ćwiczeń szkoleniowych, 6% programu szkolenia.

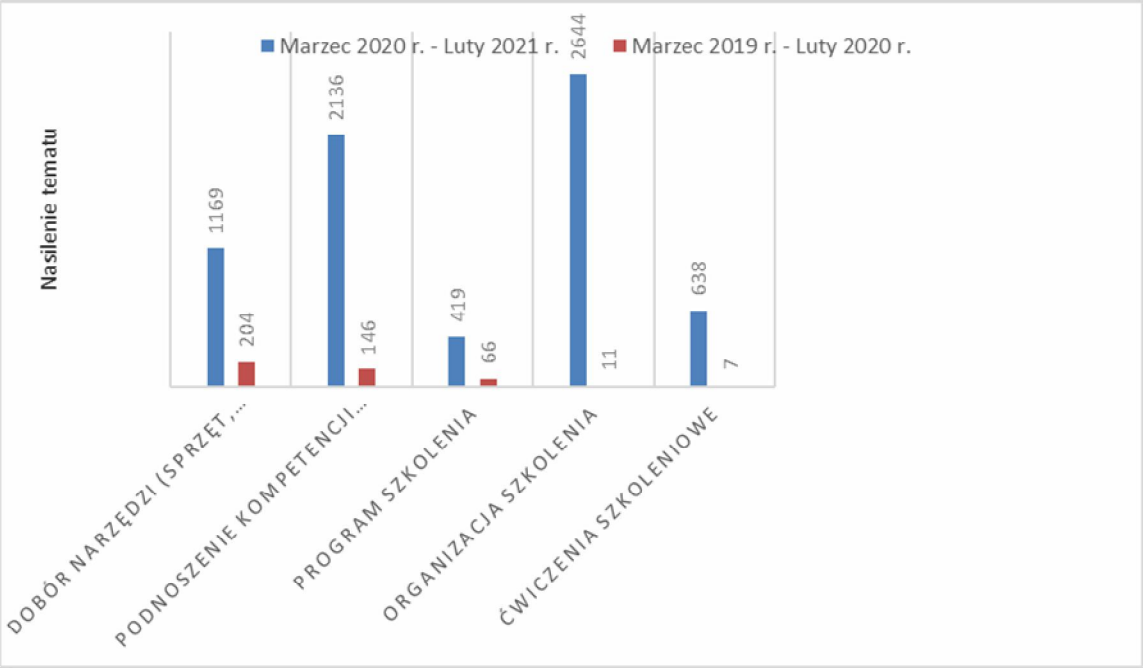
Wykres 18. Procentowy rozkład tematyki dobrych praktyk-porad w pierwszym roku pandemii.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres prezentuje porównanie występowania poszczególnych aspektów (dobrych praktyk-porad) w komunikacji trenerów w porównywanych okresach. Wzrostowi natężenia uległy wszystkie kategorie, największy wzrost odnotowano w kategorii „Organizacja szkolenia" z 11 wspomnień na 2644 pojawienia się tematu. Drugi największy wzrost odnotowano w występowaniu tematyki podnoszenia kompetencji własnych (wzrost z 146 pojawień się do 2136 wspomnień).

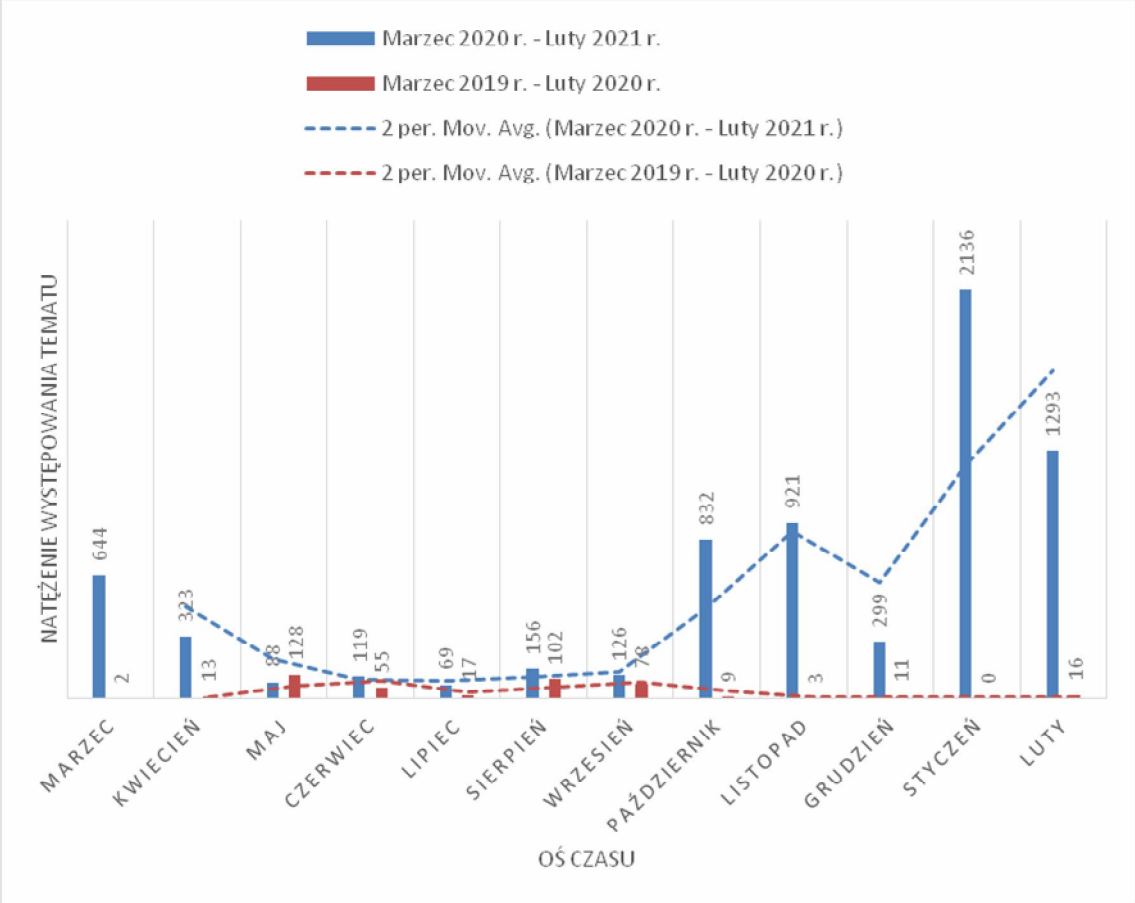
Wykres 19. Zestawienie występowania dobrych praktyk-porad (tematyczne) w analizowanych okresach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (20) i tabele (30) przedstawiają natężenie występowania tematyki w czasie. W drugim analizowanym okresie zaobserwowano wzrost występowania tematyki w trzech okresach: marzec-kwiecień, październik-listopad, styczeń-luty. W pierwszym okresie temat występował w większym natężeniu w okresie maj-czerwiec oraz sierpień-wrzesień.

Wykres 20. Nasilenie występowania tematyki dobrych praktyk-porad w czasie (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 30. Występowanie tematu: dobre praktyki/porady – w poszczególnych miesiącach obu analizowanych okresów.

Występowanie tematu: Dobre praktyki - porady w pierwszym roku COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Dobór narzędzi (sprzęt, cyfrowe narzędzia i platformy komunikacyjne)	269	92	6	79	19	17	16	92	99	48	363	69	**1169**
Podnoszenie kompetencji własnych (POSZUKUJĘ)	0	23	0	40	50	76	32	237	315	11	841	511	**2136**
Program szkolenia	0	72	0	0	0	17	32	119	74	35	1	69	**419**
Organizacja szkolenia	360	78	82	0	0	29	0	291	426	150	800	428	**2644**
Ćwiczenia szkoleniowe	15	58	0	0	0	17	46	93	7	55	131	216	**638**
sumy miesięczne	**644**	**323**	**88**	**119**	**69**	**156**	**126**	**832**	**921**	**299**	**2136**	**1293**	**7006**

Występowanie tematu: Dobre praktyki - porady w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Dobór narzędzi (sprzęt, cyfrowe narzędzia i platformy komunikacyjne)	0	6	73	8	17	18	54	9	3	0	0	16	**204**
Podnoszenie kompetencji własnych (POSZUKUJĘ)	0	0	0	45	0	66	24	0	0	11	0	0	**146**
Program szkolenia	1	0	55	1	0	9	0	0	0	0	0	0	**66**
Organizacja szkolenia	1	0	0	1	0	9	0	0	0	0	0	0	**11**
Ćwiczenia szkoleniowe	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**7**
sumy miesięczne	**2**	**13**	**128**	**55**	**17**	**102**	**78**	**9**	**3**	**11**	**0**	**16**	**434**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W analizowanych okresach nastąpił wzrost występowania dyskusji związanych z dzieleniem się dobrymi praktykami i poradami w zakresie doboru narzędzi, podnoszenia kompetencji własnych, organizacji i programu szkoleniowego oraz doboru ćwiczeń szkoleniowych z 434 wspomnień do 7006 wystąpień. Największy wzrost w obu badanych okresach dotyczył aspektów organizacyjnych szkolenia oraz podnoszenia kompetencji. Występowanie tematyki w pierwszym roku pandemii COVID-19 nasilało się w okresach zbieżnych z wprowadzanymi obostrzeniami (*lockdown* 1, *lockdown* 2, okres odpowiedzialności).

6.1.8. Nastawienie i emocje wobec korzystania z nowych mediów przez trenerów biznesu w badanych okresach

W analizowanych okresach nastąpił wzrost występowania nazw emocji pozytywnych i negatywnych w wypowiedziach dotyczących nowych mediów i szkoleń *online*. W pierwszym analizowanym okresie odnotowano 39 wypowiedzi nazywających pozytywne emocje[681], zaś w roku drugim 227 (prawie sześciokrotny wzrost – 5,81), zaś emocje negatywne z 11 wypowiedzi do 64 wzmianek (również prawie sześciokrotny wzrost – 5,82). W pierwszym roku pandemii pojawiło się 3,5-krotnie więcej wypowiedzi zawierających nazwy pozytywnych emocji w stosunku do emocji negatywnych. W komunikowaniu w pierwszym roku pandemii zaobserwowano wzrost występowania emocji w ogóle (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) w stosunku do występowania tej samej kategorii emocji w roku poprzedzającym pandemię. W okresie poprzedzającym pandemię emocje pozytywne w wypowiedziach o pracy szkoleniowej *online* sta-

[681]Wybór emocji i ich klasyfikacji w kluczu nastąpił zgodnie z trzema znanymi koncepcjami emocji: 1) Emocje określone zostały w odniesieniu do teorii emocji podstawowych Ekmana, która zawierała 6 podstawowych emocji: radość, złość, smutek, zaskoczenie, wstręt, strach, 2) koncepcji emocji i uczuć przeciwstawnych Plutchnika, zawierających stany emocjonalne: zachwyt-nienawiść, wściekłość-przerażenie, czujność-zdumienie oraz ekstaza-cierpienie (wraz z dodatkowymi 16 określeniami stanów różnego nasilenia) oraz 3) koncepcji Hilla – w której 6 podstawowych emocji Ekmana umiejscowionych jest na trójstopniowych skalach emocji zależnych od natężenia (np. melancholia-żal-smutek czy rozdrażnienie/irytacja-wściekłość-gniew). Emocjom podstawowym, stanowiącym punkt wyjścia wobec nazewnictwa innych emocji, przypisano towarzyszący im afekt pozytywny lub negatywny. Jeżeli wypowiedź wskazywała na występowanie emocji, klasyfikowana była ona z uwzględnieniem synonimów i w oparciu o formuły związane z konstrukcją nazwy emocji – rdzeniem słowa i przynależnością językową słowa do rodziny (podstawa słowotwórcza), przykładowo, w kategorii „ciekawość" znajdować się mogą zarówno komunikaty zawierające słowa: ciekawy, zaciekawienie, ciekawszy, najciekawiej, najciekawszy, itp. ; P. Ekman, *Basic Emotions,* [w:] T. Dalgeish, M. Power (red.), *Handbook of Cognition and Emotion,*Wiley and Sons 1999, s. 45-57 ; R. Plutchnik, *The Nature of Emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice,* „American Sciencist" 2001, vol 89, nr 4, s. 344-350 ; D.Hill, *Emotionomics. Laveraging Emotions for Business Success,* Kogan Page, London and Philadelphia, 2007-2008.

nowiły 78% komunikatów zawierających emocje pozytywne i negatywne, dokładnie tyle samo, co w pierwszym roku pandemii, proporcja się nie zmieniła. W zakresie emocji negatywnych w obu okresach emocje te stanowią 22% całości komunikatów zawierających emocje. Można uznać, iż w komunikowaniu pojawiło się w ogóle więcej emocji (wzrost bezwzględny) i dominowały w obu okresach emocje pozytywne w tematyce szkoleń *online* – natomiast w zakresie proporcji występowania emocji pozytywnych i negatywnych – proporcja została bez zmian.

Tabela 31. Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach.

Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Emocje	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**	**Emocje**	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**
Pozytywne	39	**Pozytywne**	227
Negatywne	11	**Negatywne**	64
Suma	50	**Negatywne**	291

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

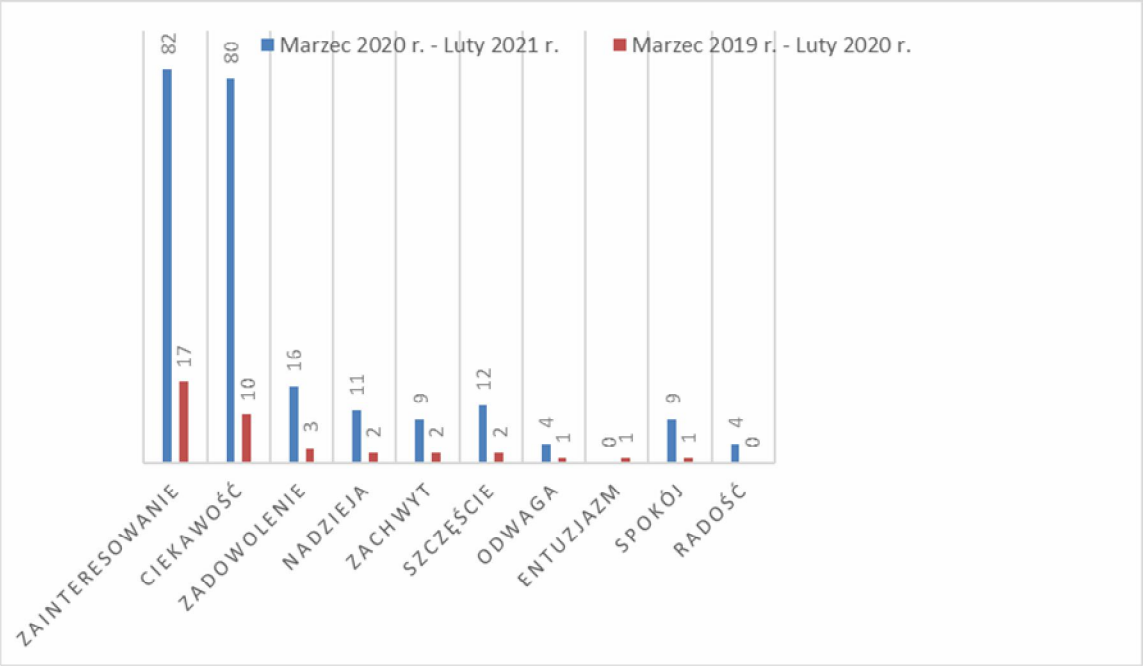
Poniższa tabela (32.) zawiera zestawienie występowania nazwanych w dyskusjach emocji/deklarowanych objawów nastawienia związanych z nowymi technologiami. W obu latach najczęściej nazywane były ciekawość i zainteresowanie (w pierwszym okresie stanowiły 69% pojawiających się w tym kontekście emocji/deklarowanych objawów nastawienia, w drugim 71% nazwanych emocji).

Tabela 32. Emocje pozytywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach.

Emocje pozytywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Emocje	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**	**Emocje**	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**
Zainteresowanie	17	**Ciekawość**	82
Ciekawość	10	**Zainteresowanie**	80
Zadowolenie	3	**Zadowolenie**	16
Nadzieja	2	**Szczęście**	12
Zachwyt	2	**Nadzieja**	11
Szczęście	2	**Zachwyt**	9
Odwaga	1	**Spokój**	9
Entuzjazm	1	**Radość**	4
Spokój	1	**Odwaga**	4
Radość	0	**Entuzjazm**	0
Suma	**39**	**Suma**	**227**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 21. Występowanie pozytywnych emocji w dyskusjach w analizowanych okresach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższa tabela (33) przedstawia występowanie negatywnych emocji (lub deklaratywnych objawów nastawienia) w analizowanych okresach. W obu okresach najczęściej występował stres (7 wypowiedzi w pierwszym okresie, 22 wystąpienia w drugim okresie). W drugim roku występowało więcej pojedynczych wypowiedzi nazywających większą gamę emocji (stanów) w stosunku do pierwszego okresu (w pierwszym roku 4 emocje, w drugim 13). Wśród wypowiedzi dominowały emocje (stany) związane z lękiem (obawa, przerażenie, strach, zagubienie), stresem i złością (irytacją)[682].

Tabela 33. Emocje negatywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach.

Emocje negatywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Emocje	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**	**Emocje**	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**
Stres	7	**Stres**	22
Sceptycyzm	2	**Obawa**	14
Irytacja	1	**Przerażenie**	5
Złość	1	**Lęk/strach**	4
Niepewność	0	**Irytacja**	4
Frustracja	0	**Sceptycyzm**	2
Bezradność	0	**Złość**	2
Lęk/strach	0	**Niepewność**	2
Obawa	0	**Frustracja**	2
Zagubienie	0	**Zagubienie**	2
Przerażenie	0	**Opór**	2
Niepokój	0	**Przeciążenie**	2
		Nuda	1
		Bezradność	0
Suma	**11**	**Suma**	**64**

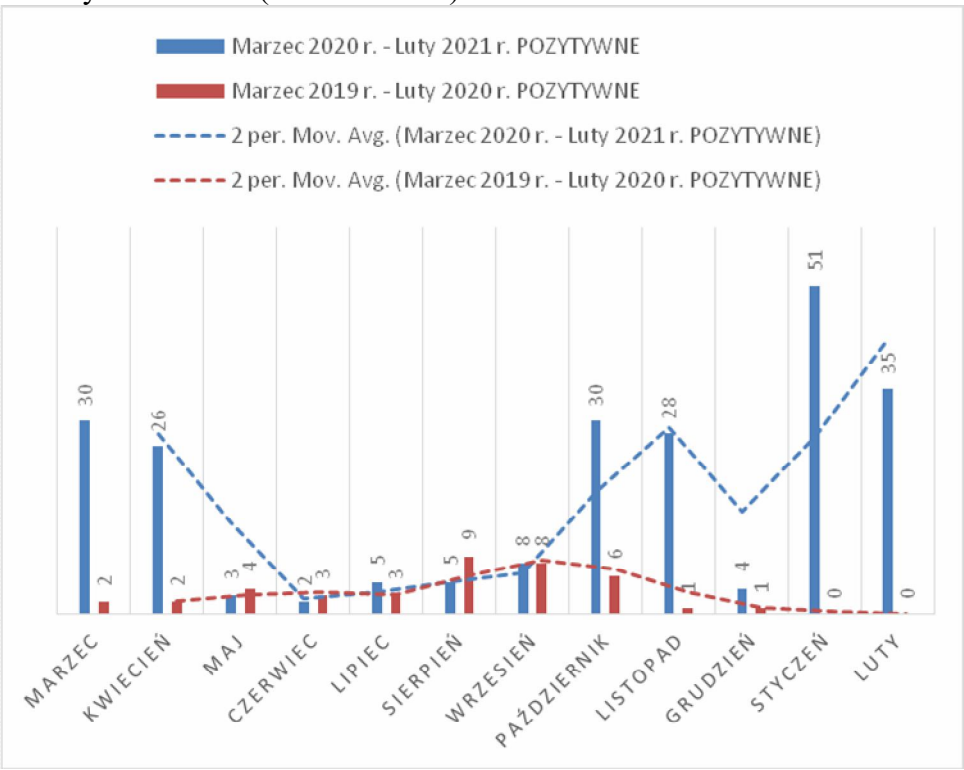
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższe wykresy (22 i 23) przedstawiają występowanie (nasilenie) nazw emocji pozytywnych i negatywnych (stanów związanych z deklaratywnym nastawieniem wobec nowych mediów) w dyskusji w analizowanych okresach – trendy. Wysokie natężenie występowania postów związanych z emocjami pozytywnymi zaobserwowano w okresie pierwszego i drugiego *lockdown*u oraz okresu odpowiedzialności (styczeń, luty 2021r.). Warto zwrócić uwagę na wzrost występowania emocji pozytywnych w dyskusjach

[682] Odwołując się do teorii emocji podstawowych P. Ekmana definiujących kategorie emocji podstawowych jako radość, złość, smutek, lęk (strach), zaskoczenie i wstręt.

w okresie „buntu" przedsiębiorców (akcja #otwieraMY), stanowiący wyróżnik dla tej branży w stosunku do innych branż. Dane mogą być związane z wyjaśnieniami, których udzielają respondenci wywiadów pogłębionych – iż trenerzy skoncentrowali się na działaniu i jak najbardziej efektywnej adaptacji – działaniu, nauce i poszukiwaniu możliwości adaptacji pracy szkoleniowej do kanałów oferowanych przez media cyfrowe[683]. Najwyższe natężenie występowania emocji pozytywnych w dyskusjach trenerów miało miejsce w styczniu 2021 r. We wcześniejszym okresie nastąpił lekki wzrost w komunikowaniu na ten temat w sierpniu i wrześniu 2019 r. Występowanie emocji pozytywnych odnotowało wzrost w drugim roku z wyłączeniem sierpnia 2019 r. (i pojedynczych różnic w maju i czerwcu w badanych okresach).

Wykres 22. Występowanie (nasilenie) emocji pozytywnych w dyskusjach w obu analizowanych okresach (analiza trendu).



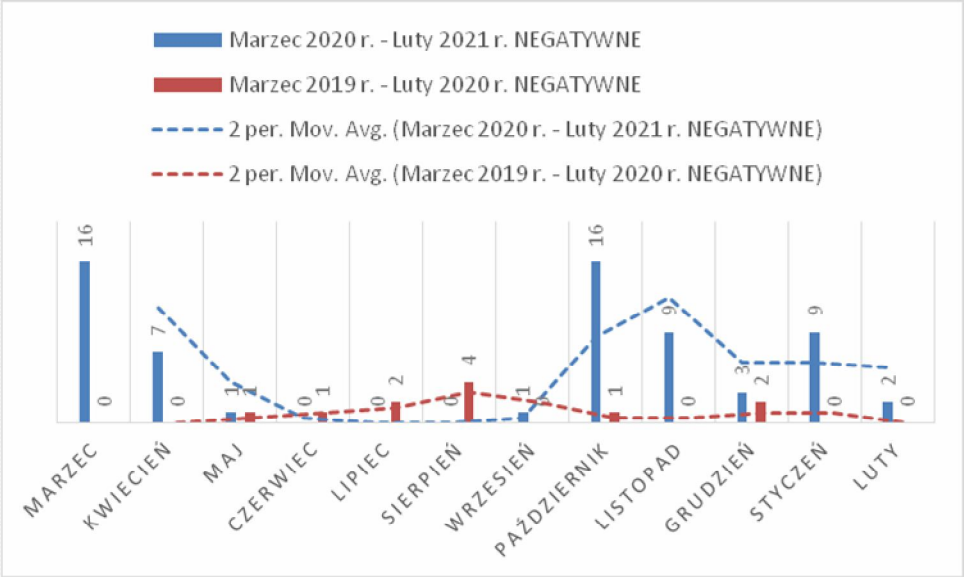
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (23) prezentuje występowanie emocji negatywnych w dyskusjach dotyczących nowych mediów w obu analizowanych okresach. W pierwszym roku pandemii COVID-19 nastąpił wzrost komunikowania w tym temacie, z narastającym nasile-

[683] Oczywiście nie każda branża jest w stanie się zaadaptować do pracy w trybie zdalnym lub do możliwości przeniesienia działalności do świata cyfrowego.

niem w miesiącach marzec-kwiecień, październik-listopad, styczeń. W roku poprzedzającym pandemię, emocje negatywne i negatywne objawy nastawienia deklarowane były w pojedynczych wypowiedziach, odnotowano 4 pojawienia się w tym temacie w sierpniu (w drugim okresie w tym miesiącu nie pojawiła się żadna wypowiedź w temacie).

Wykres 23. Występowanie (nasilenie) emocji negatywnych w dyskusjach w obu analizowanych okresach (analiza trendu).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 34. Występowanie emocji w poszczególnych miesiącach obu analizowanych okresach.

Występowanie tematu: Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach w pierwszym roku COVID-19													Suma występowania
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1			odmrażanie gospodarki				lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Neutralne	509	291	101	134	73	110	81	498	705	259	1334	884	**4979**
Pozytywne	30	26	3	2	5	5	8	30	28	4	51	35	**227**
Negatywne	16	7	1	0	0	0	1	16	9	3	9	2	**64**
sumy miesięczne	**555**	**324**	**105**	**136**	**78**	**115**	**90**	**544**	**742**	**266**	**1394**	**921**	**5270**

Występowanie tematu: Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Neutralne	11	33	78	51	41	118	77	72	59	26	0	25	**591**
Pozytywne	2	2	4	3	3	9	8	6	1	1	0	0	**39**
Negatywne	0	0	1	1	2	4	0	1	0	2	0	0	**11**
sumy miesięczne	**13**	**35**	**83**	**55**	**46**	**131**	**85**	**79**	**60**	**29**	**0**	**25**	**641**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W analizowanych okresach zaobserwowano wzrost nasilenia występujących emocji w komunikacji w ogóle. Zaobserwowano wzrost w zakresie występowania emocji pozytywnych i negatywnych w drugim roku (prawie sześciokrotny wzrost występowania emocji pozytywnych i negatywnych w obu przypadkach w stosunku do pierwszego okresu). Emocje rozumiane są tutaj zarówno jako stany emocjonalne jak i jako deklaracje nastawienia. W pierwszym roku pandemii wystąpiło 3,5-krotnie więcej pozytywnych stanów emocjonalnych w dyskusjach w stosunku do stanów negatywnych, co interpretować można jako pozytywny sposób postrzegania tematyki szkoleń *online*. W obu okresach, w pozytywnych stanach emocjonalnych dominowała ciekawość i zainteresowanie, zaś w stanach negatywnych stres. W drugim okresie wzrosła liczba (różnorodność) nazywanych emocji negatywnych (z 4 w pierwszym okresie do 13 w pierwszym roku pandemii). Natężenie komunikowania o emocjach pozytywnych narastało w okresach *lockdown*ów (marzec, kwiecień, październik, listopad, styczeń, luty), negatywnych w marcu, kwietniu, październiku, listopadzie, styczniu. Zarówno w komunikowaniu o emocjach pozytywnych jak i negatywnych nastąpił spadek natężenia występowania tematu w okresie odmrażania gospodarki i grudniu 2020 r.

6.1.9. Zmiany w sposobach organizacji i prowadzenia szkoleń w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach

W badanych okresach prowadzone były dyskusje dotyczące metodyki prowadzenia edukacji w formie zdalnej. Przeanalizowano zakresy tematyczne ze względu na omawiane aspekty i formy szkoleniowe uwzględniające udział nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych. W pierwszym okresie omawiane aspekty pojawiły się 360 razy. W drugim okresie odnotowano wzrost do 2773 wspomnień (prawie 8-krotny wzrost). W pierwszym roku najczęściej pojawiały się aspekty związane z metodyką *e-learningu* (53%), następnie związane z aspektami dotyczącymi przebiegu szkolenia (23%), *blended learning* (17%), ewaluacją szkolenia (7%). W tym okresie nie pojawił się wątek dotyczący nazewnictwa i doboru właściwej formy *online*. W drugim analizowanym okresie 46% wypowiedzi w tym temacie dotyczyło przebiegu szkolenia, 42% metodyki *e-learningu* (kursy, szkolenia, webinary *online*, błędy, praktyki), 11% wypowiedzi dotyczyło właściwego nazewnictwa i doboru formy edukacji *online*, zaś 1%

blended learning. Nie pojawiły się wypowiedzi związane z metodyką ewaluacji szkoleń w analizowanym okresie.[684]

Tabela 35. Częstotliwość pojawiania się tematu: Metodyka prowadzenia szkoleń.

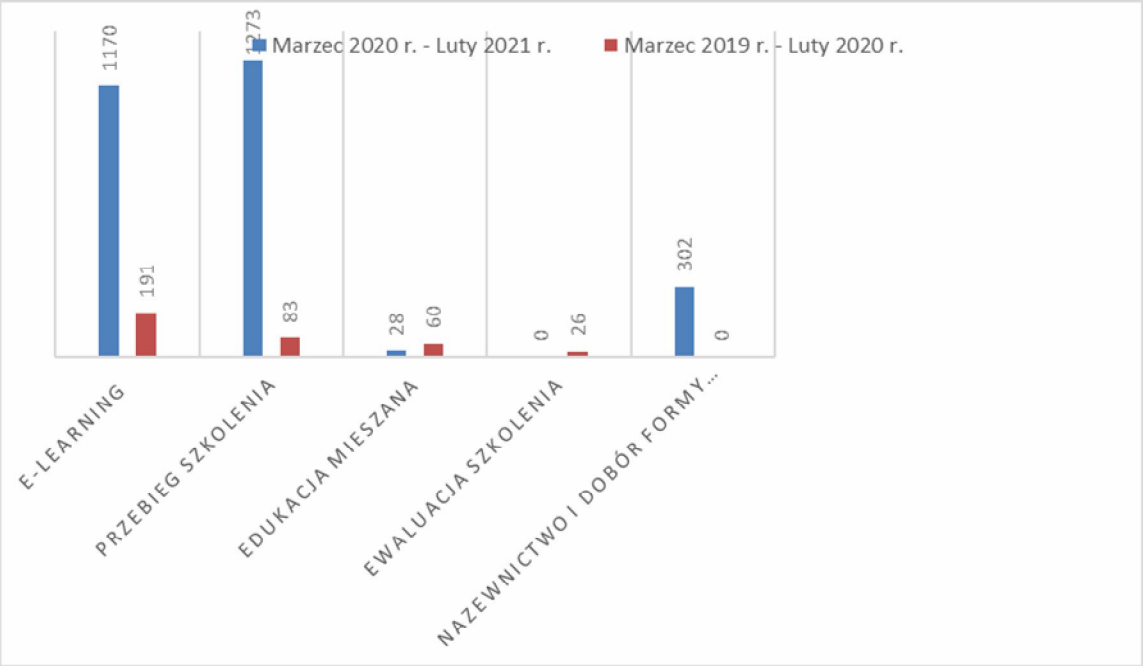
Częstotliwość pojawiania się tematu: Metodyka prowadzenia szkoleń			
mar 2019-lut 2020		**mar 2020-lut 2021**	
Poruszany wątek	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**	**Poruszany wątek**	**Suma wypowiedzi w wątkach na temat (posty główne i komentarze)**
E-learning (kursy, szkolenia, webinary *online*, błędy, praktyki)	191	Przebieg szkolenia (np. ćwiczenia, przerwy)	1273
Przebieg szkolenia (np. ćwiczenia, przerwy)	83	*E-learning* (kursy, szkolenia, webinary *online*, błędy, praktyki)	1170
Edukacja mieszana (*blended learning*)	60	Nazewnictwo i dobór właściwej formy *online* (webinar, szkolenie, e*learning*)	302
Ewaluacja szkolenia	26	Edukacja mieszana (*blended learning*)	28
Nazewnictwo i dobór właściwej formy *online* (webinar, szkolenie, e*learning*)	0	Ewaluacja szkolenia	0
SUMA	360	**SUMA**	2773

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (24.) przedstawia porównanie występowania poszczególnych tematów w badanych okresach. Zauważalne wzrosty natężenia w występowaniu odnotowała metodyka *e-learningu* (ponad 6-krotny wzrost), zaś największy wzrost wystąpił w występowaniu dyskusji związanych z przebiegiem szkolenia (ponad 15-krotny wzrost). Temat nazewnictwa i właściwego doboru formy edukacji *online* nie występował w pierwszym okresie, pojawił się ponad 300 razy w drugim okresie, co, jak już wspomniano w podrozdziale 6.1.7., ma związek z popularnością dyskusji o aspektach organizacyjnych szkolenia. W zakresie *blended learning* oraz metodyki ewaluacji szkoleń nastąpił spadek w analizowanych okresach (prawie dwukrotny spadek w kategorii *blended learning*) zaś temat metodyki ewaluacji szkolenia nie pojawił się w drugim okresie (w pierwszym pojawił się 26 razy).

[684] Aspekt ten pojawia się w kontekście doboru narzędzi, nie zaś samej metodyki.

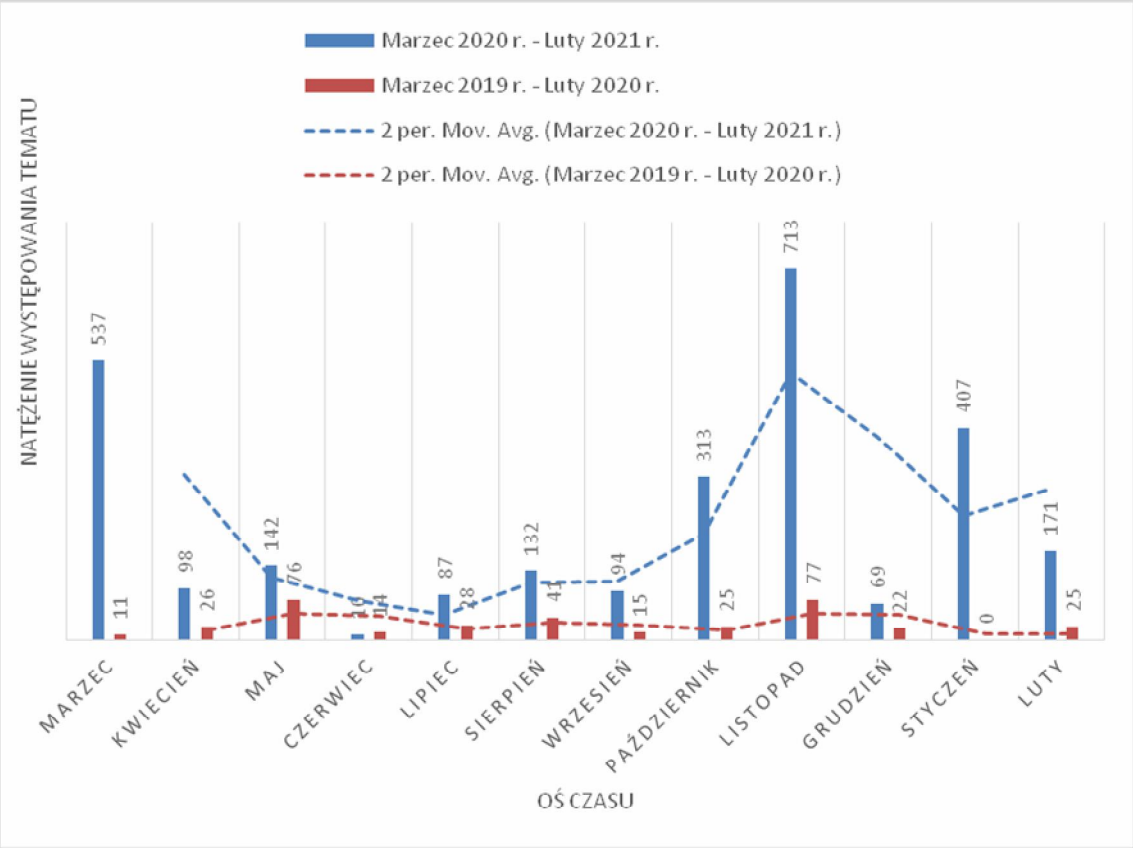
Wykres 24. Elementy metodyki w dyskusjach w badanych okresach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Poniższy wykres (25) oraz tabele (36) prezentują występowanie omawianego tematu na osi czasu. Metodyka szkoleń *online* nasilała swoje występowanie w dyskusjach trenerów biznesu w pierwszym roku pandemii w okresach marzec-maj, z lekkim wzrostem w okresie odmrażania gospodarki z widocznym wzrostem w okresie drugiego *lockdownu* (październik, listopad) oraz w styczniu i lutym 2021 r. W poprzedzającym pandemię okresie zanotowano wzrost natężenia dyskusji na ten temat w maju i listopadzie 2019 r.

Wykres 25. Nasilenie dyskusji o metodyce prowadzenia szkoleń w badanych okresach – trendy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 36. Występowanie tematu: metodyka prowadzenia szkoleń w poszczególnych miesiącach analizowanych okresów.

Występowanie tematu: Metodyka prowadzenia szkoleń w pierwszym roku COVID-19															Suma występowania
Przebieg pandemii	2020												2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2				okres odpowiedzialności			
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty			
E-learning (kursy, szkolenia, webinary online, błędy, praktyki)	206	20	0	10	59	93	48	185	408	1	131	9			**1170**
Przebieg szkolenia (np. ćwiczenia, przerwy)	223	77	78	0	28	39	46	125	175	68	253	161			**1273**
Edukacja mieszana (blended learning)	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	23	1			**28**
Ewaluacja szkolenia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			**0**
Nazewnictwo i dobór właściwej formy online (webinar, szkolenie, elearning)	108	1	64	0	0	0	0	0	129	0	0	0			**302**
sumy miesięczne	**537**	**98**	**142**	**10**	**87**	**132**	**94**	**313**	**713**	**69**	**407**	**171**			**2773**

Występowanie tematu: Metodyka prowadzenia szkoleń w roku luty 2019-marzec 2020													Suma występowania
Oś czasu	2019										2020		
	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
E-learning (kursy, szkolenia, webinary online, błędy, praktyki)	2	12	56	13	16	21	1	22	26	6	0	16	**191**
Przebieg szkolenia (np. ćwiczenia, przerwy)	8	8	13	0	6	10	1	2	26	9	0	0	**83**
Edukacja mieszana (blended learning)	1	4	7	0	6	10	1	1	25	5	0	0	**60**
Ewaluacja szkolenia	0	2	0	1	0	0	12	0	0	2	0	9	**26**
Nazewnictwo i dobór właściwej formy online (webinar, szkolenie, elearning)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
sumy miesięczne	**11**	**26**	**76**	**14**	**28**	**41**	**15**	**25**	**77**	**22**	**0**	**25**	**360**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: W analizowanych okresach zaobserwowano wzrost natężenia komunikowania o metodyce prowadzenia szkoleń *online*. W pierwszym okresie najczęściej występowała kategoria dotycząca metodyki szeroko rozumianego *e-learningu*, w drugim okresie aspekty związane z przebiegiem szkolenia (treścią, doborem ćwiczeń, organizacją treści). W pierwszym okresie nie pojawił się temat właściwego nazewnictwa form edukacji *online*, wątek ten pojawił się natomiast w drugim okresie 302 razy.

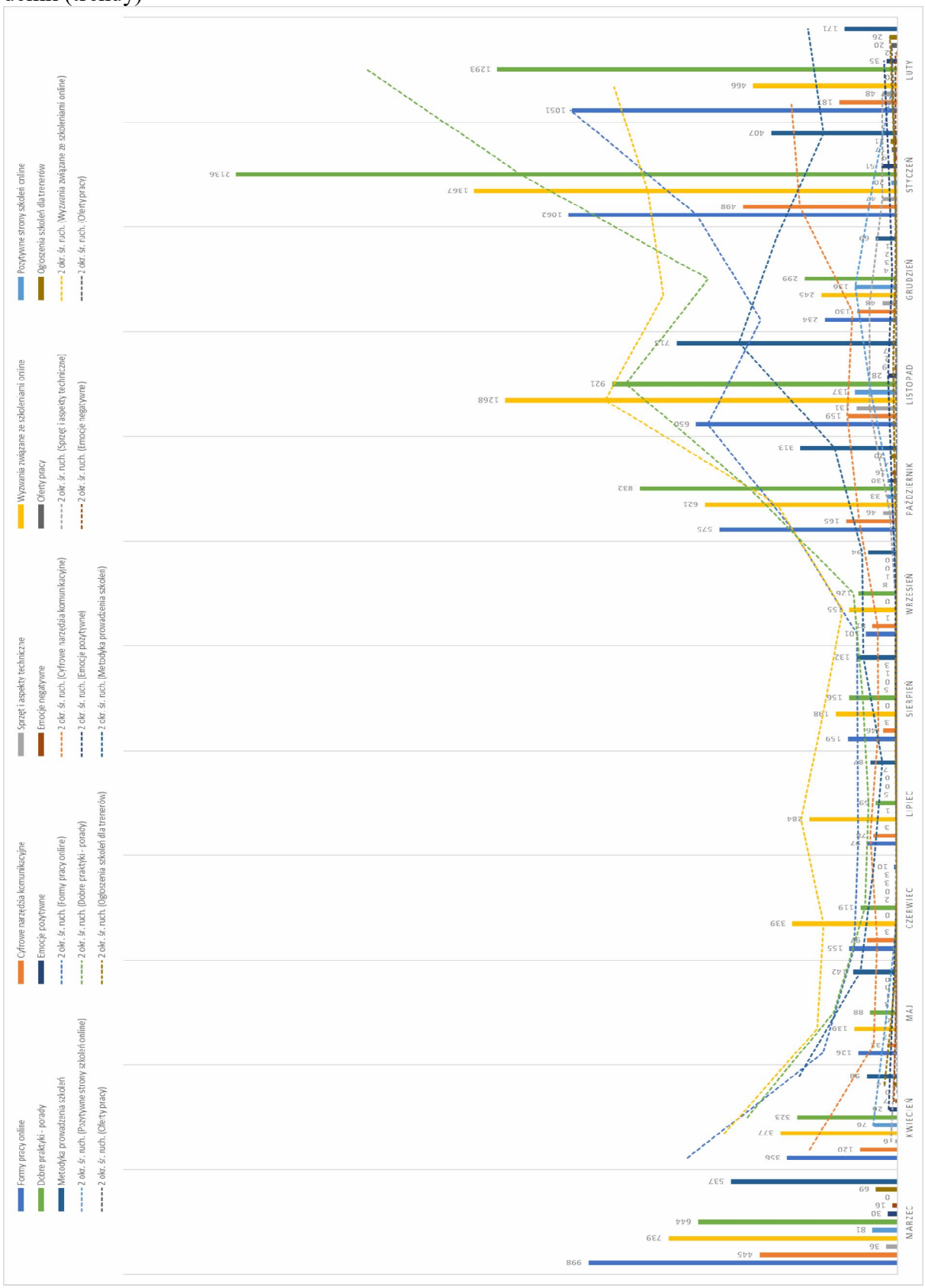
W drugim roku zaobserwowano niższe natężenie komunikowania (dwukrotny spadek) o *blended learning w* porównaniu do poprzedniego okresu oraz w zakresie metodyki ewaluacji szkoleń. W pierwszym roku pandemii COVID-19 wzrosło natężenie komunikowania o metodyce edukacji *online* w okresie marzec-maj, z lekkim wzrostem w okresie odmrażania gospodarki z widocznym wzrostem w okresie drugiego *lockdown*u (październik, listopad) oraz w styczniu i lutym 2021 r.

6.1.10. Nasilenie występowania poszczególnych tematów w dyskusjach trenerów biznesu w badanych okresach

Niniejszy podrozdział ma na celu zestawienie prezentowanych w podrozdziałach 6.1.2-6.1.9. danych, w celu weryfikacji trendów w natężeniu komunikowania w określonych okresach. Tabela 37. prezentuje zestawienie tematów występujących w okresie pierwszej fali COVID-19: formy pracy *online*, cyfrowe narzędzia komunikacyjne, emocje pozytywne, emocje negatywne, metodyka szkoleń *online*, oferty pracy dla trenerów, ogłoszenia związane ze szkoleniami dla trenerów, pozytywne strony szkoleń *online*, wyzwania i trudności związane ze szkoleniami *online*, dobre praktyki i porady. Dodatkową kategorią jest występowanie tematyki związanej ze sprzętem i aspektami technicznymi. Dane wskazują, iż komunikowanie dotyczące analizowanych tematów w tym okresie nasilały się w okresach wprowadzania *lockdown*ów w miesiącach: marzec-kwiecień, październik-listopad oraz styczeń-luty. W okresach tych nasilały się wprowadzane restrykcje dotyczące zapobiegania rozprzestrzeniania się pandemii COVID-19, co wiązało się z niemożnością prowadzenia szkoleń w formie stacjonarnej. W okresie maj-wrzesień oraz w grudniu zaobserwowano spadek w komunikowania w analizowanych tematach. W okresie letnim nastąpiło odmrożenie gospodarki i luzowanie obostrzeń.

Dane zaprezentowane w tabeli 37. przedstawiają zestawienie omawianych wartości. Spośród analizowanych tematów najintensywniej występował temat związany z poradami i dzieleniem się dobrymi praktykami (7006), drugim, pod kątem częstotliwości występowania tematem były wyzwania związane z prowadzeniem szkoleń *online* (6198), trzecim – temat różnych form pracy *online* (5564). Najrzadziej pojawiającym się tematem były oferty pracy (49), ogłoszenia związane ze szkoleniami dla trenerów (171) oraz emocje negatywne (171).

Wykres 26. Występowanie wszystkich tematów na osi czasu – w pierwszym roku pandemii (trendy)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

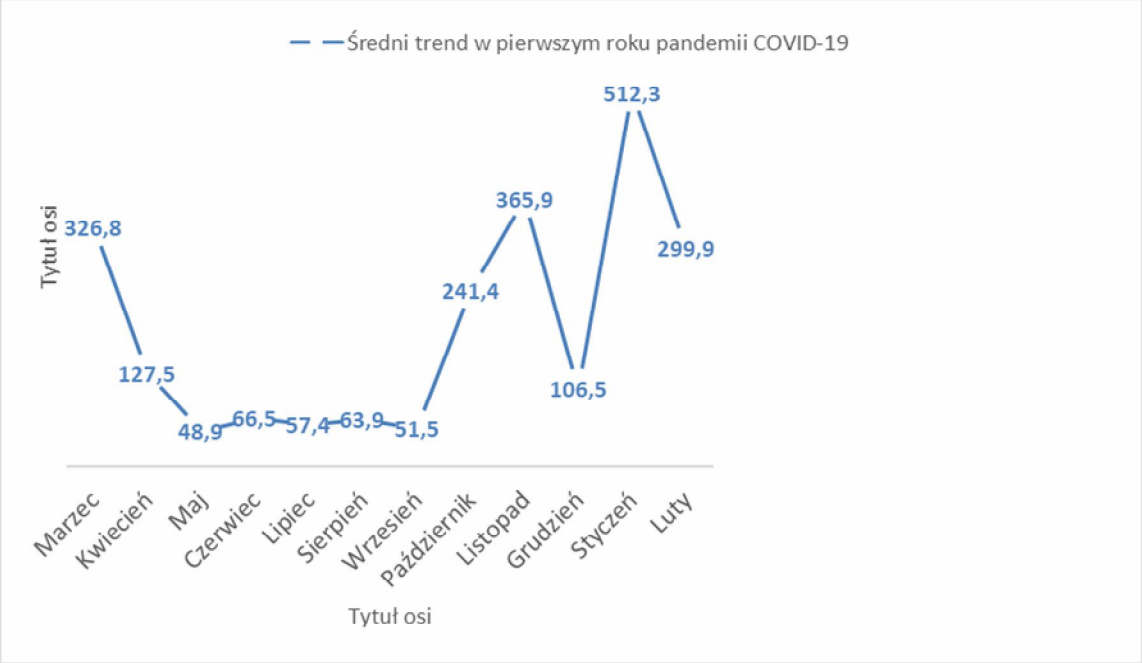
Tabela 37. Tematyka – trendy w dyskusjach trenerów biznesu w pierwszym roku pandemii COVID-19.

Tematyka - trendy w pierwszym roku pandemii COVID-19													Suma
Przebieg pandemii	2020										2021		
	lockdown 1		odmrażanie gospodarki					lockdown 2			okres odpowiedzialności		
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Formy pracy online	998	356	126	155	97	159	101	575	650	234	1062	1051	**5564**
Cyfrowe narzędzia komunikacyjne	445	120	32	97	78	46	81	165	159	130	498	187	**2038**
Sprzęt i aspekty techniczne	36	6	7	3	3	3	1	46	131	48	47	48	**379**
Wyzwania związane ze szkoleniami online	739	377	139	339	284	198	155	621	1268	245	1367	466	**6198**
Pozytywne strony szkoleń online	81	76	0	0	1	0	0	33	137	136	20	0	**484**
Dobre praktyki - porady	644	323	88	119	69	156	126	832	921	299	2136	1293	**7006**
Emocje pozytywne	30	26	3	2	5	5	8	30	28	4	51	35	**227**
Emocje negatywne	16	7	1	0	0	0	1	16	9	3	9	2	**171**
Oferty pracy	0	0	0	3	0	1	0	4	2	2	17	20	**49**
Ogłoszenia zw. ze szkoleniami dla trenerów	69	14	0	3	7	3	0	20	7	1	21	26	**171**
Metodyka prowadzenia szkoleń	537	98	142	10	87	132	94	313	713	69	407	171	**2773**
sumy miesięczne	**3595**	**1403**	**538**	**731**	**631**	**703**	**567**	**2655**	**4025**	**1171**	**5635**	**3299**	**25060**
Średnia wartość w miesiącu	**326,8**	**127,5**	**48,9**	**66,5**	**57,4**	**63,9**	**51,5**	**241,4**	**365,9**	**106,5**	**512,3**	**299,9**	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych

Zaprezentowane dane zostały uśrednione (średnia liczba wzmianek w każdym miesiącu) w celu zaprezentowania uśrednionego trendu nasilenia komunikowania trenerów w określonych tematach. Poniższy wykres (27) przedstawia wizualną prezentację trendu – widoczne są nasilenia występowania dyskusji w początkowej fazie pandemii oraz wzrost komunikowania w drugiej fali ze spadkiem w grudniu 2020 r. Okresem najintensywniejszego komunikowania był czas występowania drugiej fali pandemii, w szczególności w styczniu 2021 r.

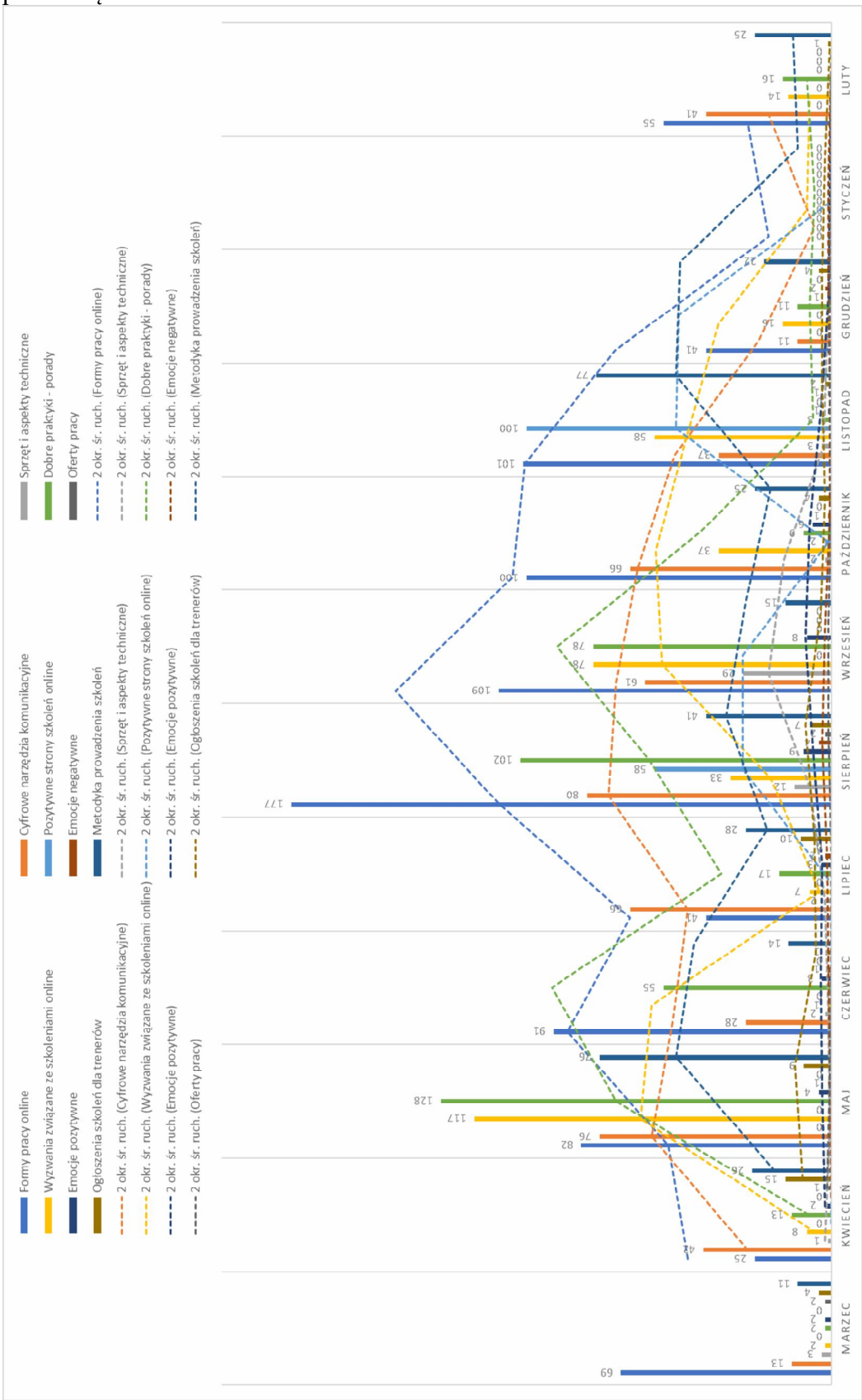
Wykres 27. Oś trendu dla średnich wartości tematów w pierwszym roku pandemii COVID-19.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Dane przedstawione na poniższym wykresie (28) i w tabeli (38) przedstawiają trend związany z komunikowaniem w analizowanych aspektach w roku poprzedzającym pandemię COVID-19. Jak już zostało wspomniane w podrozdziale 6.1., w styczniu 2020 r. nie odnotowano żadnej aktywności w zakresie komunikowania o analizowanych tematach. Ponadto w tym okresie odnotowano znacznie niższą aktywność dotyczącą komunikowania o tematyce *online* w stosunku do kolejnego roku. Okresy najwyższego natężenia komunikowania o analizowanych tematach miało miejsce w maju, sierpniu i listopadzie.

Wykres 28. Występowanie wszystkich tematów na osi czasu – w roku poprzedzającym pandemię.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

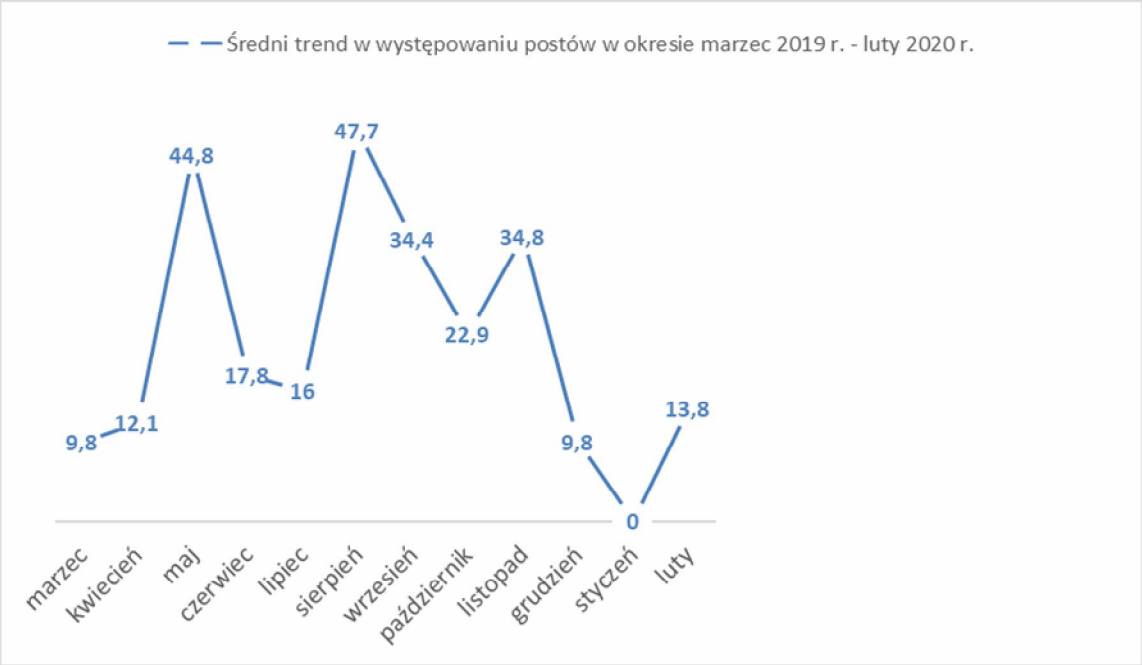
Tabela 38. Tematyka – trendy w dyskusjach trenerów biznesu w roku poprzedzającym pandemię.

Tematyka - trendy w roku marzec 2019 r. - luty 2020 r.													Suma
Miesiące	marzec	kwiecień	maj	czerwiec	lipiec	sierpień	wrzesień	październik	listopad	grudzień	styczeń	luty	
Formy pracy online	69	25	82	91	41	177	109	100	101	41	0	55	**891**
Cyfrowe narzędzia komunikacyjne	13	42	76	28	66	80	61	66	37	11	0	41	**521**
Sprzęt i aspekty techniczne	3	1	0	2	2	12	29	2	3	0	0	0	**54**
Wyzwania związane ze szkoleniami online	2	8	117	1	7	33	78	37	58	16	0	14	**371**
Pozytywne strony szkoleń online	0	0	0	0	0	58	0	2	100	0	0	0	**160**
Dobre praktyki - porady	2	13	128	55	17	102	78	9	3	11	0	16	**434**
Emocje pozytywne	2	2	4	3	3	9	8	6	1	1	0	0	**39**
Emocje negatywne	0	0	1	1	2	4	0	1	0	2	0	0	**11**
Oferty pracy	2	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	**6**
Ogłoszenia zw. ze szkoleniami dla trenerów	4	15	9	1	10	7	0	4	2	4	0	1	**57**
Metodyka prowadzenia szkoleń	11	26	76	14	28	41	15	25	77	22	0	25	**360**
sumy miesięczne	**108**	**133**	**493**	**196**	**176**	**525**	**378**	**252**	**383**	**108**	**0**	**152**	**2904**
Średnia wartość w miesiącu	**9,8**	**12,1**	**44,8**	**17,8**	**16,0**	**47,7**	**34,4**	**22,9**	**34,8**	**9,8**	**0,0**	**13,8**	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

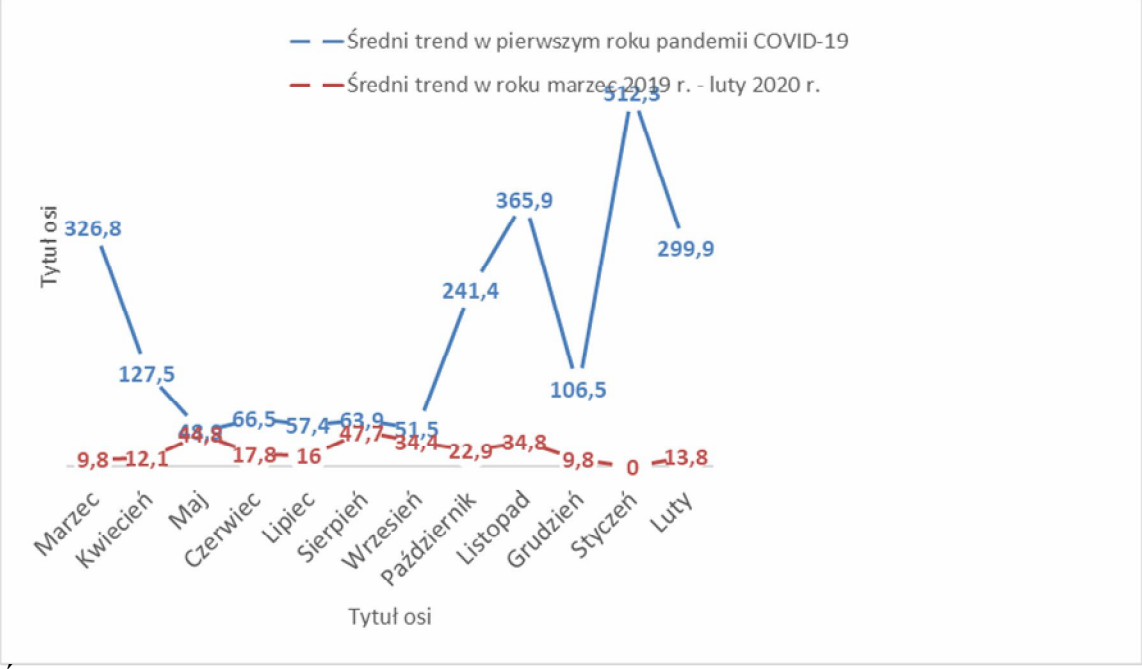
Powyższa tabela (38) zawiera zestawienie wszystkich analizowanych tematów, ich sum oraz uśrednione wartości miesięczne prezentujące trend w nasilaniu się komunikowania o aspektach pracy i szkoleń *online*. W roku poprzedzającym pandemię COVID-19 największą aktywność zaobserwowano w maju oraz okresie od sierpnia do listopada, w których średnia liczba wzmianek jest najwyższa w porównaniu z pozostałymi okresami. Wyniki te są niższe od wyników widocznych w kolejnym roku. W maju 2019 r. i maju 2020 r. analiza porównawcza średnich trendów wykazała, iż wyniki były najbardziej do siebie zbliżone - maj 2019 r. osiągnął wynik 44,8, zaś maj 2020 r. wynik 48,9. Warto zwrócić uwagę, iż wynik z roku 2019 r. jest jednym z najwyższych wyników w trendzie dla tego roku, zaś wynik z maja 2020 r. jest pozycją najniższą z trendu dla tego roku. W roku 2019 odnotowano spadki w komunikowaniu w okresie marzec-kwiecień, czerwiec-lipiec oraz grudzień-luty.

Wykres 29. Oś trendu dla średnich wartości tematów w roku poprzedzającym pandemię.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Wykres 30. Zestawienie trendów z obu okresów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Podsumowanie: Okres poprzedzający pandemię COVID-19 charakteryzował się niskim natężeniem komunikowania o pracy i szkoleniach w formie *online* w stosunku do kolejnego roku. Analiza porównawcza trendów wykazała, iż wszystkie miesiące pierwszego roku pandemii charakteryzowały się wyższym natężeniem komunikowania o nowych mediach i zapośredniczonych formach pracy w stosunku do poprzedniego roku. Nasilenie występowało w okresach wprowadzanych restrykcji – w miesiącach: marzec, kwiecień, październik, listopad oraz styczeń, luty. Ponadto, komunikacja trenerów w tym okresie była komunikacją o wyższym natężeniu emocji pozytywnych i negatywnych w stosunku do roku poprzedzającego pandemię z dominacją emocji pozytywnych (3,5-krotnie więcej wypowiedzi nacechowanych pozytywnie względem wiadomości zawierających emocje negatywne). Wzrost występowania emocji pozytywnych i negatywnych w tym okresie nastąpił proporcjonalnie w stosunku do natężenia tych samych kategorii w roku poprzedzającym pandemię. W roku poprzedzającym pandemię najwyższe natężenie komunikowania miało miejsce w maju i w okresie od sierpnia do listopada. W pierwszym roku pandemii spadki w natężeniu komunikowania miały miejsce w okresie odmrażania gospodarki (maj-wrzesień) oraz w grudniu. W roku poprze-

dzającym pandemię niższe natężenie komunikowania miało miejsce w okresie marzec-kwiecień, czerwiec-lipiec oraz grudzień-luty.

6.2. Część jakościowa – indywidualne wywiady pogłębione

Celem wywiadów indywidualnych przeprowadzonych między lutym a marcem 2022 roku było ubogacenie uzyskanych danych o refleksję i informacje o motywacji trenerów biznesu w badanych okresach związanych z postrzeganiem i korzystaniem z nowych mediów w praktyce szkoleniowej w kontekście pojawienia się zmian spowodowanych pandemią COVID-19. Ustrukturyzowane wywiady obejmowały okres doświadczeń przed pandemią, momentu pojawienia się *lockdown*u (pierwsza fala pandemii) oraz subiektywnie określonego okresu adaptacji do nowej rzeczywistości i korzystania z nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w pracy. W wywiadach poruszone zostały cztery aspekty: doświadczenie związane z korzystaniem z nowych mediów i prowadzeniem szkoleń w wybranym okresie, nastawienie respondentów wobec korzystania z nowych mediów w danym okresie, narzędzi i form szkoleń, z których w danym okresie korzystali trenerzy oraz ocenę nastawienia innych (klientów, branży) wobec zapośredniczonej formy szkoleń i spotkań w tym okresie.

6.2.1. Okres przed pandemią

6.2.1.1. Doświadczenia respondentów

Respondenci zapytani zostali o doświadczenia związane z prowadzeniem szkoleń w okresie przed pandemią COVID-19. Rozmówcy wskazują, iż w okresie przed pandemią nie stosowali (lub stosowali w bardzo niewielkim stopniu) narzędzi *online* w swojej pracy (spotkaniach i szkoleniach z klientami).

R1: *Pierwsze poważne szkolenie przeprowadziłem w 2016 roku.* (…) *Pierwsze szkolenie online miałem dopiero w czasie pandemii. Wcześniej ewentualnie robiłem indywidualne konsultacje, natomiast wolałem jeździć do klienta. Te online'owe były wtedy, gdy trzeba by było jechać gdzieś daleko i to by się nie opłacało. Odbywało się to na Google Meet lub Skype.*

R2: *Trenerem jestem od 2018 roku. Przed pandemią wszystkie szkolenia prowadziłam stacjonarnie jako managerka zespołu i czasami prowadziłam szkolenia dla naszej organizacji studenckiej. Mój kurs trenerski był potrzebny, żeby wzmocnić moją pracę managera. Szkolenia głównie prowadziłam dla mojego zespołu i tak to głównie wyglądało przed pandemią.*

R3: *Przed pandemią, tak naprawdę, myślę, że takie co najmniej 90% moich szkoleń, ale też konsultacji indywidualnych, to były konsultacje i szkolenia stacjonarne, gdzie spotykałam się z ludźmi. Ważny jest też temat, z którego szkoliłam, dlatego że szkoliłam z zakresu autoprezentacji, w której skład wchodziła mowa ciała, komunikacja werbalna, pierwsze wrażenie, wszystkie aspekty, które krążą wokół tego jak się prezentować. Nie wyobrażałam sobie wtedy, że można by było inaczej je poprowadzić.* (…) *Prowadziłam też szkolenia z zakresu wystąpień publicznych i w zasadzie to były jedyne konsultacje (nie szkolenia), które zdarzało mi się prowadzić online (poprzez wideo), ale to nie było więcej w skali moich działań niż 10% (na rok kilku klientów). Nie wyobrażałam sobie wtedy, żeby szkolenia mogły być w formie online. Wtedy też był taki duży boom (ja też w tym mocno uczestniczyłam) na wydarzenia społeczne, takie tematyczne marketingowo-autoprezentacyjne. Prowadziłam prelekcje na takich wydarzeniach. Takie wydarzenia odbywały się wtedy stacjonarne. W 2016 zaczęłam pierwszy projekt, ale tak trenerem na full etat jestem od 2019 roku. Więc miałam rok przedpandemicznej pracy trenera.*

R4: *Od kiedy jestem trenerem? Wydaje mi się, że profesjonalnie, typowo w branży szkoleniowej jestem od 2016-2017 roku, po zrobieniu wszystkich certyfikatów. Moją główną grupą docelową są małe i średnie firmy (z małymi wyjątkami - czasem się zdarzają duże korporacje). Przed pandemią było najzwyczajniej w świecie - offline. Komercyjnie mało co (robiłem online), bardziej traktowałem to jako content marketing, więc były to darmowe próbki szkoleń, mam dużo materiałów ponagrywanych* (…)*, po to żeby zbudować markę. Pojawiały się też inne elementy online, ale był to 1% działań, bardzo mało, praktycznie w ogóle.*

R5: w *edukacji nieoficjalnie pracuję około 12-13 lat. Była to bardziej praca związana z klientami indywidualnymi po znajomości, przez grzeczność, bez opłat. Oficjalnie pro-*

wadzę działalność od prawie 5 lat. Jako edukator oficjalny pracuje od 7 lat. Moje doświadczenie z klientami - pracowałam zarówno jako trener, szkoleniowiec z grupami jak i klientami indywidualnymi. W czasach przedpandemicznych w 95% praca była oparta na kontakcie z klientami indywidualnymi. W tamtym okresie nie zdecydowałam się na przyjmowanie klientów online, ponieważ nie czułam, że mam odpowiednie narzędzia żeby być w stanie dostarczyć jakość tych zajęć i szkoleń z jakich byłabym zadowolona i żebym mogła z czystym sumieniem powiedzieć, że wkład, jeśli chodzi o czas, jeśli chodzi o pracę, jest proporcjonalny do efektów. (…) *Przez brak narzędzi czas przygotowania był znacząco dłuższy od tego, który musiałam włożyć w zajęcia praktyczne face to face.*

R6: *Wiesz co, jakiekolwiek formy szkolenia kogokolwiek - to już będzie jakieś 20 lat mojego życia, natomiast takiego realnego doświadczenia, że stało się to standardową częścią mojej pracy stało się to od około 2008 roku, czyli 14 lat. Jeśli chodzi o doświadczenia w pracy w spotkaniach online przed pandemią, to po pierwsze bardzo rzadko, żeby nie powiedzieć nigdy, zdarzało mi się prowadzić szkolenia online i do pierwszego lockdownu jakiejkolwiek edukacji czy szkoleń online nie zdarzyło mi się prowadzić.*

Wypowiedzi respondentów są spójne z wynikami przeprowadzonej analizy zawartości, w której w pierwszym analizowanym okresie nowe media i cyfrowe narzędzia komunikacyjne były obecne w zdecydowanie mniejszym natężeniu obecne w dyskusjach przedstawicieli branży w grupie *TTT* (hipoteza 3). Respondenci podkreślają brak prowadzenia takich szkoleń w okresie przed pandemią (R2, R4, R5, R6) lub w niskim stopniu (R1, R3), w przypadku konsultacji (R3) lub w przypadku dużej odległości do klienta (R1). Jeden z rozmówców (R4) podkreślił, iż nowe media stanowiły element strategii marketingowej – budowania wizerunku w Internecie.

6.2.1.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów

Respondenci wypowiadali się również o swoim nastawieniu do formy *online* w szkoleniach i wykorzystaniu nowych mediów w praktyce szkoleniowej w okresie poprzedzającym pandemię COVID-19.

R1: *Generalnie uważałem, że jest to forma, którą będę musiał wprowadzić, bo jest na to popyt. Natomiast zdecydowanie bardziej wolałem formę offline za ten kontakt z ludźmi, dużo więcej bodźców dostawałem od nich. Nie mówię tutaj o dużych grupach, w 2016 i 2017 prowadziłem raczej indywidualne konsultacje, natomiast dużo lepszy efekt osiągałem korzystając z metody tradycyjnej. Wiedziałem, że będę musiał to wdrożyć, bo nie opłaca się jechać 300 km na dwie godziny szkolenia. Uważam, że Google Meet był bardzo fajnym narzędziem. Skype bardzo nie lubiłem.*

Respondent wskazuje postrzegane różnice pomiędzy szkoleniami *online* i *offline*: *(W szkoleniach online) pojawiały się problemy z komunikacją, bo nie byliśmy tak bardzo przyzwyczajeni do korzystania z tych rozwiązań internetowych. Szczególnie na Skype. To była dla mnie tragedia - wyszukiwanie tych loginów, zazwyczaj jak się podłączaliśmy na Google Meet, to było już dobrze. Często też była konieczność korzystania z jakiś innych rozwiązań, jeżeli samo narzędzie nie wystarczało. Problematyczne było pokazywanie komuś czegoś, to wyglądało, tak, że jak pokazywałem gdzie ktoś ma kliknąć i dlaczego w ten sposób. No i wiadomo wymagało to więcej pracy z mojej strony.*

Kolejna respondentka podkreśla, iż w ówczesnym okresie nie rozważała prowadzenia szkoleń w formie zdalnej:

R2: *Myślę, że nie było w ogóle nastawienia. Byłam bardzo neutralna. Potem się okazało, że da się to wszystko przenieść do formy online. Jednak moje nastawienie było bardzo neutralne. Nie uważałam, że takie szkolenia są gorsze bądź lepsze.*

R3: *Zdecydowanie wolałam się spotykać stacjonarnie. Absolutnie nie było tak, że miałam jakiś problem z zaadaptowaniem się, użytkowaniem narzędzia pod kątem technicz-*

nym. Brakowało mi kontaktu interpersonalnego, wydawało mi się wtedy też (mówię świadomie w czasie przeszłym), że ciężko będzie nawiązać z klientem relację, że łatwiejsze jest to, kiedy możemy się spotkać stacjonarnie. Zatem moje nastawienie było negatywne, ale nie w pod tym kątem, że sobie nie poradzę z używaniem narzędzi, tylko bardziej dotyczyło tego, że nie da się nawiązać takich relacji jak stacjonarnie.

R4: *Nie przepadałem za tym. Ja od początku traktowałem Internet i działania w Internecie jako wsparcie tego działania w świecie realnym, czyli jak ktoś sobie wpisywał moje nazwisko, to żeby coś tam wyskoczyło (jakieś stronki, materiały). Taki był mój zamysł i to się chyba udało, bo ludzie zaczęli mnie kojarzyć. (...) Dla mnie dużo lepiej było zainwestować czas i energię w spotkania bezpośrednie i z rekomendacji. (...) A cały biznes online i ułożenie lejka sprzedażowego i modelu, to jest ogromne przedsięwzięcie no i to wymaga i czasu, pieniędzy i energii. Ja tego w ogóle nie potrzebowałem w tamtym momencie, nie miałem takich celów. Tym bardziej, że od początku nastawiałem się na rynek lokalny.*

R5: w *tamtym okresie traktowałam to raczej jako eksperyment. Wiedziałam, że Internet jest miejscem, w którym będę chciała w przyszłości budować swój biznes, będę chciała tworzyć szkolenia i kursy w Internecie. Przymierzałam się do tego, nieco operowałam w tym obszarze, natomiast jeżeli chodzi o prowadzenie bezpośrednich zajęć indywidualnych, podchodziłam do tego sceptycznie przez brak narzędzi. Gdyby narzędzia były bardziej powszechne szybciej bym się do nich przekonała. Pandemia wymusiła na nas szybsze przyzwyczajenie się do nich ponieważ nie mieliśmy wyjścia.*

R6: *Jestem jedną z tych osób, które są bardzo konserwatywne. (...) przed pandemią formuła online była, można to tak nazwać, formułą "niepełnosprawną", z której korzystałam wyłącznie w przypadkach, gdy klient był bardzo daleko i nie opłacało się jechać na krótkie spotkanie przez pół Polski. „Niepełnosprawną" to znaczy taką gdzie brakowało drugiego człowieka i interakcji. z drugiej strony narzędzia, które mieliśmy do dyspozycji przed pandemią były bardzo wybrakowane. Tak naprawdę rozwój tych narzędzi mamy od dwóch lat.* (…) *Moje doświadczenie jest takie, że wcześniej te narzędzia mnie odpychały od ich używania, bo były trudne, męczące, wymagały ogromnej ilości nauki albo pieniędzy i nakład wysiłku, który trzeba było włożyć w używanie ich miał się nijak w stosunku do korzyści. Nie kalkulowało się.*

Respondenci podkreślali, iż w okresie przed pandemią wykazywali preferencję wobec szkoleń stacjonarnych w stosunku do szkoleń *online*. Jako powód wskazywali kompetencje cyfrowe w korzystaniu z odpowiednich narzędzi i ich funkcjonalność (R1, R5, R6) oraz interaktywność i większe bogactwo formy bezpośredniej szkoleń w nawiązywaniu relacji i kontaktu z uczestnikami (R1, R3). Nastawienie wobec korzystania z nowych mediów w prowadzeniu szkoleń przez respondentów było neutralne (R1, R2, R3) lub negatywne (R1, R4, R5, R6).

6.2.1.3. Narzędzia, z których korzystali trenerzy

Trenerzy zapytani byli również o stosowane w tym okresie narzędzia i aplikacje w praktyce szkoleniowej.

R1: *(Spotkania) Odbywały się na Google Meet lub Skype. (...) pojawiały się też dokumenty Google Docs. (...) Jeśli chodzi o webinary – ja ich nie prowadziłem, czasami brałem w nich udział, średnio chętnie. Nie do końca lubię tę formę przekazywania wiedzy. Raczej na takich krótkich webinarach nie dostanę tego „mięsa", którego szukam. Jeżeli idę na 8-godzinne szkolenie do specjalisty wyciągnę z niego 2 -3 rzeczy, to uważam, że było warto zapłacić za to. Kursy – tak, jeśli chodzi o podcasty, to też, ale nie stricte związane z pracą trenerską, czy marketingiem. Mam Facebooka, ale nie jestem na nim zbyt aktywny, LinkedIn, tam uzupełniamy, jeśli coś się dzieje fajnego. Ale nie jakoś super aktywnie.*

R2: *Uczestniczyłam bardziej w webinarach niż szkoleniach online. Natomiast jeśli chodzi o szkolenia online, nie sądziłam, że będą one aż tak popularne. Bardziej uczestniczyłam w kursach online'owych i nie w czasie rzeczywistym tylko w formie nagranych filmów. Korzystałam przede wszystkim ze Skype. Był on na porządku dziennym, wszystkie wersje z wideo callami na WhatsAppie lub Messengerze również były przeze mnie stosowane. (...) Zdarzało mi się słuchać podcasty, robiliśmy ankiety ewaluacyjne na Google, prowadziłam konto na Instagramie, fanpage na Facebooku, LinkedIn.*

R3: *Jedyna rzecz, którą wykorzystywałam, taką z nowych technologii w 2018 i 2019 roku, to transmisje live na Facebooku i Instagramie. Robiłam to ze względu na to,*

że wtedy był też boom na to, żeby tworzyć content wideo i były one dobrze rozsiewane przez algorytmy po sieci. Korzystałam wtedy z narzędzi: Facebook, Instagram, Youtube, a do konsultacji- Zoom. W podcastach uczestniczyłam gościnnie, zaczęłam wtedy już myśleć o własnym kursie. Pracowałam na dokumentach – Google Drive, korzystałam z newsletterów.

R4: *Robiłem, bo po pierwsze robiłem webinary, robiłem live'y na Facebooku i YouTube. Komercyjnie mało co, bardziej traktowałem to jako content marketing, więc były to darmowe próbki szkoleń, mam dużo materiałów ponagrywanych po to żeby zbudować markę. Pojawiały się też inne elementy online, ale był to 1% działań, bardzo mało, praktycznie w ogóle. Korzystałem z form – webinary, live'y, podcasty, kursy online, newsletter, media społecznościowe.*

R5: *Na samym początku korzystałam z najbardziej popularnych komunikatorów: Messenger, Skype, WhatsApp. Natomiast jeżeli chodzi o przekazywane prace i pracę w tym samym pliku tekstowym z klientami w tym samym czasie zaczęłam wykorzystywać pliki Google. W tamtym okresie musiałam się ograniczyć do tradycyjnych narzędzi - czyli zapisywanie na kartkach, tablicy przez kamerę. (...) Prowadziłam kursy internetowe natomiast E- learning wykorzystywałam zarówno jako odbiorca jak i twórca. Podcasty przede wszystkim jako odbiorca. Nie tworzę własnych, jeśli już są to filmy dla klientów. Newslettery pod kątem własnym, tworzenie treści skierowane do potencjalnych klientów. Staram się rozwijać media społecznościowe. Prowadziłam media społecznościowe lecz z mniejszą regularnością jak miało to miejsce w czasie pandemii. Były to Facebook, Instagram, YouTube, Linkedin.*

R6: *Online korzystałam (...) z e-learningu, były tam materiały bardzo wybrakowane i niewiele firm korzystało z wysokiej jakości rozwiązań, które były też wtedy bardzo drogie. Ja korzystałam wtedy z narzędzi MIT (Massachusetts Institute of Technology), bo ich traktowałam jako wyróżnik, drogowskaz jak e-learning powinien wyglądać, ale to była kropla w morzu i dlatego e-learning traktowałam po macoszemu.* (…)

Respondentka wskazała narzędzia i swoje nastawienie wobec wykorzystywanych komunikatorów i narzędzi, podkreślając funkcjonalność i aspekty techniczne jako podsta-

wę wpływającą na nastawienie wobec korzystania z tych narzędzi w okresie przed pandemią:

Wcześniej do łączenia się online używałam Microsoft Teams, który zresztą do dzisiaj doprowadza mnie do dzikiego szału i go nie znoszę, ale to była właściwie najbardziej rozwinięta platforma. (...) (Skype) Kiedyś był podstawowym komunikatorem, zresztą w którymś momencie dało się tam również nagrywać, udostępniać ekran, cuda na kiju. i wtedy to było jedno z najbardziej funkcjonalnych narzędzi. Natomiast, dla odmiany, Skype powodował, że jak próbowałaś już prowadzić wideokonferencję na więcej osób, to tam już się sypało wszystko co się tylko dało i się wieszał. Jest taki portal MITu Coursera, korzystałam z narzędzi Google (formularze, dysk w chmurze), to były (...) narzędzia, których wtedy używałam. (...) My wcześniej korzystaliśmy z narzędzi online'owych, wtedy kiedy musieliśmy - umówmy się - nie wtedy kiedy chcieliśmy, bo ich funkcjonalności i poziom rozwoju był taki, że po prostu nie chciało się z nich korzystać albo trzeba było mieć spore pieniądze, żeby mieć wykupione dostępy do tych topowych narzędzi. (...) z podcastów korzystałam, nie ja je zrealizowałam tylko słuchałam czyichś. Jeżeli chodzi o ewaluację szkoleń to tak, newsletterów nie, a konto społecznościowe działało bardziej na zasadzie wizytówki, informacji.

Respondenci wskazywali, iż w okresie przed pandemią korzystali z dokumentów *Google*, Skype, mediów społecznościowych czy platform z kursami *online*. W jednej wypowiedzi pojawił się *Zoom* (najpopularniejsze narzędzie w pierwszym roku pandemii COVID-19) oraz *MS Teams czy Google Meet*, respondenci wskazywali, iż narzędzia i media, z których korzystali stosowane były w zarówno do rozwoju własnego w tym czasie (kursy, webinary, podcasty) jak i własnej praktyki (wskazywanej jako zdecydowanie rzadszej w stosunku do formy stacjonarnej pracy z klientami). Podczas relacjonowania przez respondentów wspomnień związanych z korzystaniem z narzędzi do komunikacji w tym okresie pojawiały się silne emocje związane z użytkowaniem narzędzi – obawa czy złość, związane z funkcjonalnością i możliwościami technicznymi w użytkowaniu technologii.

6.2.1.4. Obserwowane nastawienie (klientów i w branży) wobec szkoleń *online*

Prócz nastawienia własnego, respondenci podzielili się uwagami dotyczącymi organizacji spotkań i szkoleń *online* w tym okresie oraz ocenili nastawienie klientów i branży do tej formy spotkań. W ocenie wszystkich respondentów szkolenia odbierane były przez klientów jako gorsze (nie zawsze było do poparte dowodami ze strony klientów – jak wskazują respondenci, używając określeń *wydawało mi się* lub *mogło być.*

R1: *99% spotkań i kontaktu odbywało się offline. Jak tylko mogłem, to jeździłem, albo klient przyjeżdżał do mnie. (...) Jeżeli spotkamy się na Google Meet, być może ciężej było mi wejść w interakcję, tego śmieszkowania było trochę mniej, takich zachowań, które budują relacje. Klienci chcą robić biznesy z osobami, które lubią. (...) Wydaje mi się, że klienci mieli podobne odczucie, że „online to tak dziwnie, spotkajmy się, to się lepiej dogadamy". Ale to też było dawno. Czasem było też tak, że mogło to być problematyczne technicznie dla klientów.*

R2: *(Formy kontaktu) Od telefonicznych, maile, smsy, rozmowy przez Skype, jeśli była taka potrzeba, ale oczywiście też stacjonarnie, face to face, konferencje, często zdarzało mi się też wykorzystać okazje podczas zwykłej rozmowy. Spotykałam się zdecydowanie offline. (Nastawienie klientów) na pewno było wtedy zdecydowanie negatywne. (...) Ludzie bardzo często mówili, że wolą kontakt face to face, bo mogą człowieka poznać. Teraz jest inaczej, jednak wtedy było to nie do pomyślenia.*

R3: *Zdarzały się takie spotkania z klientami. Więcej spotkań było stacjonarnych, 70% stacjonarnie, 30% online. (Wolałam) stacjonarne zdecydowanie, myślałam, że wtedy można zrobić lepsze wrażenie. (Klienci) też woleli stacjonarnie. (...) Chyba się nie zastanawiałam nad tym wtedy. Wydawało mi się, że tak czują, dlatego wolałam się spotkać stacjonarnie.*

R4: : Spotykaliśmy się *offline*. Nie, było takiej praktyki (spotkania *online*). Jeżeli już, to rozmawialiśmy przez telefon po prostu.

R5: *Korzystałam głównie z Messengera. Zdarzało mi się kilkakrotnie korzystać ze zwykłego telefonu. Zdecydowana większość sesji z klientami prowadzona była z użyciem kamery. W tym samym czasie pracuję z klientem na komputerze, a na drugim urządzeniu, najczęściej na komórce zdzwaniamy się z kamerą. Najwygodniej było spotykać się z klientami offline, ponieważ dawało mi to więcej możliwości i miałam szerszy zakres możliwości do zastosowania różnych narzędzi ponieważ ja pracuje bardzo manualnie i wykorzystuje bardzo dużo ćwiczeń które angażują motorykę klientów i w przypadku tego co się działo później nie miałam takich możliwości. W tamtym czasie, gdybym miała zapytać klientów czy wolą spotkania offline czy online, powiedzieliby mi, że wolą spotkanie offline.*

R6: *(Organizacja spotkań online) Przed pandemią, to musiały być jakieś bardzo pojedyncze przypadki, wynikające tylko z tego, że ktoś był lokalizacyjnie na tyle odległy, a rozmowa miała być na tyle krótka, że nie opłacałoby się jechać. Podczas realizacji różnych projektów, często jeździłam do innych miast w Polsce, nie przychodziło do głowy łączenie się - traktowane to było jako ostateczna ostateczność. (...) Ja miałam w ofercie możliwość przeprowadzenia szkoleń online, bo mi się wydawało zawsze, że chciałam wychodzić z ofertą poza rynek lokalny, jednak nie wchodziło to w zakres myślenia większości klientów. Oni uważali, że szkolenia online są gorszej jakości.*

Respondenci wskazują, iż w okresie przed pandemią COVID-19 korzystali głównie z form stacjonarnych szkoleń, co znajduje swoje odzwierciedlenie w stosunku występowania tematyki szkoleń *online* i *offline* w przeprowadzanej analizie zawartości roku poprzedzającego pandemię COVID-19 (dane z badania). Respondenci wykazywali w tym okresie nastawienie neutralne lub negatywne w stosunku do prowadzenia szkoleń w formie zapośredniczonej, podkreślając, iż w formie tej *czegoś* brakowało interakcjom z użytkownikami. Respondenci podkreślali jakość budowanego kontaktu interpersonalnego, możliwość kontroli dobrego wrażenia czy budowanie swobodnej relacji interpersonalnej. Wśród obiekcji wobec korzystania z nowych mediów w tym okresie trenerzy

wskazują postrzegane negatywne nastawienie klientów (wszyscy respondenci) oraz wątpliwości związane z możliwościami technicznymi stosowanych ówcześnie narzędzi (np. w związku z prezentowaną wiedzą, zacinaniem się przy większej liczbie użytkowników) czy kosztach związanych ze stosowaniem narzędzi odpłatnych do prowadzenia szkoleń. W okresie przed pandemią respondenci korzystali w swojej pracy z nowych mediów, jednak mniej chętnie, z konieczności czy oszczędności (*My wcześniej korzystaliśmy z narzędzi online'owych, wtedy kiedy musieliśmy - umówmy się - nie wtedy kiedy chcieliśmy* - R6). Szkolenia stacjonarne postrzegane były przez respondentów w tym okresie jako bardziej preferowane (*zwykłe* – R4, *normalne*), pełniejsze lub lepsze wobec formy edukacji zapośredniczonej. Część respondentów wskazuje, iż ich nastawienie uległo zmianie wraz z pojawieniem się pandemii COVID-19 i nowych form szkoleniowych (zapośredniczonych przez komunikatory i cyfrowe narzędzia komunikacyjne).

6.2.2. Okres przejściowy - pierwsza fala pandemii COVID-19

Drugi okres, o który pytano respondentów to początek pandemii COVID-19 – pierwszego *lockdownu*, w którym po raz pierwszy branża postawiona została w sytuacji niemożności wykonywania pracy w formie stacjonarnej – dominującej wcześniej formie edukacji. Okres ten stanowił dla branży wyzwanie, postawił trenerów w sytuacji konieczności dopasowania oferowanych usług do zmieniającej się formy i aspektów prawnych działania. Podobnie jak w pierwszej części, respondenci wypowiedzieli się o swoich doświadczeniach związanych ze szkoleniami w tym czasie, nastawieniu do korzystania z nowych mediów i zapośredniczonej formy szkoleń, narzędzi, z których korzystali w tym czasie oraz obserwowanego nastawienia wobec form szkoleniowych w branży oraz wśród klientów.

6.2.2.1. Doświadczenia respondentów

R1: *Jeśli chodzi o firmę, to pojawiło się nagle sporo dziwnych rozwiązań, że wszyscy zaczęli szukać nowych pomysłów na biznesy (nasi klienci) i przenosić się do Internetu. My raczej nie mieliśmy tego problemu. Trenersko zaczęło się pojawiać dużo więcej online'ów. Pojawiło się więcej konsultacji indywidualnych. Dużo online'ów.*

Respondent wypowiedział się również na temat działania spontanicznego oraz metodycznego planowania działań:

R1: *Nie potrzebuję, jako trener, metodycznego planowania, bo nie jest to moja główna działalność. Generalnie planuję mój biznes tak, żeby miał on kilka nóg, na wypadek, gdyby któraś z nóg się potknęła. Bycie trenerem jest jedną z tych nóg. Ja tutaj też większość zleceń dostaję z polecenia, jakoś specjalnie ich nie szukam. Zmniejszyła mi się liczba dużych grup, a zwiększyła pojedynczych osób. Jeśli chodzi o prowadzenie firmy, to działamy metodycznie. Stawiamy cele, sprawdzamy co kwartał na jakim etapie są działania.*

Respondent określił również działania podjęte w tym okresie – weryfikację planów, redukcję pensji pracowników i zabezpieczenie finansowe działalności:

R1: w *okresie epidemicznym musieliśmy dość mocno plany roczne zweryfikować, podjęliśmy też decyzję o obcięciu pensji, żeby zwiększyć poduszkę finansową, żebyśmy byli bezpieczni przez x miesięcy, nawet jeśli wszyscy klienci odpadną.*

Respondentka R2 określiła, iż z jej perspektywy moment pojawienia się pandemii COVID-19 był momentem trudnym ze względu na zmianę pracy (utratę pracy etatowej) lecz również wskazała liczne działania podjęte w celu odnalezienia się w nowej rzeczywistości – spotkania i aktywne poszukiwanie zleceń w formie zdalnej.

R2: *Wtedy to był taki punkt, że zakończyłam współpracę na ciepłej posadzie. To było dla mnie dość ciężkie, bo było ciężko przez* COVID. *Uznano, że sobie poradzą beze mnie. W stresie jestem zadaniowcem. Jedyną opcją było to, że jakoś trzeba sobie poradzić. Zaczęłam nawiązywać współprace aby jakoś sobie poradzić. Moment pandemii był dla nas trudnym momentem, był to moment, w którym zaczęłam używać Zooma. Świat online'owy był wtedy światem który stawał się coraz bliższy. Okazało się, że świat online'owy musi nam wystarczyć. Musiałam wtedy znaleźć sobie inne źródło dochodu, nie załamywać się, działać zadaniowo i nie załamywać się.*

W opisie swoich doświadczeń respondentka podkreśliła naukę i nabywanie kompetencji cyfrowych związanych z mediami społecznościowymi, komunikatorami (*Zoom*) i natychmiastowe przekazywanie wiedzy z bieżąco nabywanej wiedzy innym:

R2: *Wtedy o socjalach* (mediach społecznościowych) *nie wiedziałam nic. Był to dla mnie czas, że musiałam się nauczyć wielu rzeczy. Dla mnie to było abstrakcją. To co zrobiłam to nauczyłam się Zooma i przeprowadziłam szkolenie dla nauczycieli jak z niego korzystać, żeby mogli prowadzić lekcje dla dzieci. Absorbowałam wiedzę i podawałam ją dalej. To czego się uczyłam, wprowadzałam w życie. Była to metoda bardzo małych kroków. Był to taki moment, że wracałam do korzeni. To był moment, gdzie szukałam wiedzy, trafiłam na szkolenie dotyczące storytellingu i zastosowałam to wszystko w konsultacjach biznesowych. Okazało się to tak przydatne, że wykorzystywałam to przez dwa lata do teraz. W 2020 roku na pewno nauczyłam się opowiadać historie i okazało się to bardzo bliskie.*

Respondentka R3 podkreśliła, iż moment pojawienia się pandemii sprawił, iż szkolenia zostały odwołane i przesuwane oraz perspektywy mierzenia się z faktem, iż temat szkoleń z określonej tematyki przestał być ważny dla mierzących się z pandemią klientów:

R3: *Pamiętam ten moment, w ogóle początek pandemii, bo planów przedpandemicznych na ten okres było dużo. Ja już na 100% pracowałam jako trener, więc dla mnie bardzo ważne było to co się dzieje. Kalendarz był zabookowany na marzec, kwiecień, maj, ale pojawiły się telefony, że te szkolenia, czy konsultacje są odwoływane, nawet nie przekładane. Wtedy nikt nie wiedział ile to potrwa. Czy to będzie 3 miesiące, pół roku. Tak więc wszystko było odwoływane.*

Z perspektywy respondentki największą trudnością był brak potrzeby szkolenia się z zakresu wystąpień publicznych i autoprezentacji (dominującej tematyki szkoleń), ze względu na fakt, iż tego typu wydarzenia zostały odwołane i nie wiadomo było jak długo potrwa ta trudna sytuacja. Respondentka wskazała, iż nie prowadziła szkoleń przez 2,5 miesiąca. Okres ten poświęciła na realizację kursu *online.*

R3: *Najgorsze było to, że one były odwoływane nie ze względu na to, że nie wiadomo jak to będzie, tylko na to, że nasze szkolenia dotyczyły tego, czego ludzie teraz nie po-*

trzebowali. Nie potrzebowali się spotykać, występować na konferencjach, bo zostały odwołane. Więc wszystko to, czym się do tej pory zajmowaliśmy straciło sens w oczach klientów. Nie było tej potrzeby biznesowej. Pamiętam, że wtedy nie miałyśmy żadnej pracy, przez połowę marca, przez kwiecień, maj. Pierwsze szkolenie pojawiło się w czerwcu i było ono zdalne. Ale miałyśmy przed pandemią zaplanowane wypuszczenie kursu online i nagrywaliśmy go w tym okresie pandemicznym, w kwietniu i maju. Więc ten czas zagospodarowałyśmy na to, co było do zrealizowania.(...) Dopiero w lipcu miałam pierwsze szkolenie stacjonarne, w sierpniu nie miałam nic (on ogólnie szkoleniowo jest słaby). We wrześniu dostałam projekt szkoleniowy stacjonarny w różnych miastach w Polsce. Dopiero od jesieni rozpoczęły się regularne szkolenia online.

R3 podkreśliła, iż nauka z okresu rozpoczęcia pandemii COVID-19 odbywała się dwutorowo – zarówno pod kątem rozwijania kompetencji cyfrowych (przenoszenia się ze szkoleniami do perspektywy wirtualnej) jak również ze względu na fakt, iż pojawiła się zupełnie nowa potrzeba wśród jej klientów związana z autoprezentacją w spotkaniach *online*.

R3: *Co ważne, to lipcowe szkolenie było o autoprezentacji podczas webinarium, przed kamerą. i to był temat, który się totalnie otworzył. Dla wielu to była mega nowość. Dla mnie to było podwójne przejście na nowy tryb pracy. Bo raz, że trzeba było się przerzucić na online, dwa – to było przeformułowanie całej mojej wiedzy, czy też pozyskanie nowej, otworzenie się na nowe meandry mojej tematyki. No i od października zaczęły się zdalne szkolenia. Było ich bardzo dużo i przez cały 2021 też. i praktycznie wszystko z tematyki autoprezentacji przed kamerą. i wtedy 90% zdalnych szkoleń i 10% stacjonarnych. Proporcje totalnie się odwróciły.*

Działania R3 były metodyczne:

R3: *Zdecydowanie stopniowe, metodyczne. Myślę, że okoliczności trochę to wymusiły i trochę przypadkiem zbiegło się to tak, że jeszcze przed pandemią myślałyśmy o stworzeniu kursu online, czyli sprzedaży produktów cyfrowych. i gdy wybuchła pandemia, tym się zajęłyśmy. Nie wpadłyśmy w panikę co tu robić, był czas kiedy mogłyśmy to spokojnie zrealizować.*

Respondent R4 skoncentrował się na działaniu, ustaleniu planu działania na najbliższy czas i wyznaczeniu celów:

R4: *Jak się zaczęła pandemia, to rozdzwoniły się telefony - nie wiadomo było co będzie. Ja od razu zacząłem sobie zadawać pytania strategiczne. Co będzie się rozwijać? Jakie kierunki? Co robić? i od razu wystartowałem z taką serią Facebook Live związaną z kryzysem. Co tydzień był live, na którym mówiłem o bieżących wydarzeniach dotyczących małych i średnich firm i dawałem tipy.*

Trener podkreśla, iż zaczął dostosowywać procesy w swojej działalności (proces sprzedaży, marketingu, konsultacji i szkoleń) do możliwości – w formie zapośredniczonej przez media:

R4: *Przeszedłem wtedy z częścią klientów na online. Zastanowiłem się, jakie korzyści przyniesie ten online i nawet się okazało, że sprzedaż może się odbywać przez telefon. Handlowcy wtedy nie mogli ruszyć w teren, szczególnie duże firmy nie wpuszczały nikogo z zewnątrz. Później poszedłem jeszcze bardziej w kierunku copywritingu, marketingu online itd. i w tym kierunku zaczęliśmy z klientami pracować.*

Trener prowadził działalność w formie zdalnej i stacjonarnie – wracając do szkoleń w tej formie po miesiącu pracy zdalnej i zamrożenia biznesu podkreślając, iż w jego doświadczeniu przedsiębiorcy prowadzący małe i średnie firmy były sceptycznie nastawione wobec restrykcji związanych z COVID-19, po pierwszej reakcji związanej z silnymi emocjami i strachem przed śmiercią:

R4: *Jak pojawiła się pandemia to pojawiało się więcej kursów online, ja ich za bardzo nie organizowałem, ale czasami brali mnie jako trenera. (...) My bardzo nie odczuliśmy pandemii, dlatego że po pierwsze małe i średnie firmy mają to w d****e, w większości nie przejmują się. Nie wiem, czy prowadził ktoś badania, ale wydaje mi się, że jest bardzo duży sceptycyzm wśród przedsiębiorców dla tych wszystkich lockdownów,* COVID*a itd. Chodzi mi o to, że ta grupa ma znaczną nadreprezentację sceptyków* COVID*owych. Na początku był strach, wszyscy się bali, że umrzemy. Okazało się, że* COVID *nie jest tak straszny, więc firmy rozluźniły i wróciliśmy do działań stacjonarnych. Także u mnie zamrożenie trwało może miesiąc i zaraz potem wracaliśmy. (...) Tak (działaliśmy offli-*

ne), ale poszerzyliśmy zakres działań o marketingowe i social media i do dzisiaj to prowadzimy je. Poszliśmy też w dofinansowania (szkolenia dofinansowane ze środków UE).

Respondentka R5 opowiedziała o natychmiastowej decyzji związanej z przeniesieniem wszystkich prowadzonych szkoleń do formy zapośredniczonej:

R5: w *tym samym dniu, w którym zostały zamknięte szkoły zdecydowałam się przenieść swój biznes całkowicie do Internetu ze względu na starszych członków swojej rodziny. Stwierdziłam, że, kolokwialnie mówiąc, ogarnę temat krok po kroku. Wysłałam wiadomość do wszystkich swoich klientów z informacją, że wszystkie swoje szkolenia zostają przeniesione do Internetu. z wszystkich klientów straciłam tylko jednego, który finalnie wrócił.*

Trenerka skupiła się w tym okresie na poszukiwaniu narzędzi usprawniających pracę szkoleniową. Prócz komunikatorów praca odbywała się przez telefon:

R5: *Wiedziałam, że muszę podejść do sprawy minimalistycznie, by znaleźć narzędzia które usprawnią mi pracę. Pliki Google najbardziej usprawniły mi pracę z klientami online. Zdecydowana większość klientów przed współpracą ze mną nie miała kontaktu z tym narzędziem. Druga rzecz z której korzystaliśmy w tym czasie to najczęściej telefon. Bardzo sporadycznie korzystałam z fizycznych kartek, markerów itd. W przeważającej części to pliki googlowskie, prezentacje.*

Respondentka R6 wskazała, iż doświadczenie pojawienia się pandemii COVID-19 było silnym emocjonalnie wydarzeniem, które trwało bardzo krótko (2 tygodnie) i zostało przekształcone w bardzo szybkie działanie – naukę nowych narzędzi i podnoszenie kompetencji cyfrowych:

R6: w *pierwszej chwili to był szok i rodzaj takiego zupełnego zablokowania. Przy czym u mnie ten moment takiego paraliżu decyzyjnego trwał bardzo krótko z kilku powodów. Przede wszystkim dlatego, że musiałam szybko i płynnie, ze względu na kontakty biznesowe przejść na platformę Zoom i bardzo szybko się jej nauczyć. i wtedy pierwszy raz zobaczyłam to narzędzie, które w porównaniu z tymi, których wcześniej używałam, było*

nieprawdopodobnie intuicyjne, było tak proste, że ja właściwie nauczyłam się go w jeden dzień, wiedziałam co mam robić, jak ogarniać spotkania gdzie pojawiało się 80 osób. (...) Moje wspomnienie z tamtego okresu jest takie, że początkowe 2 pierwsze tygodnie lockdownu były paraliżem, a potem nie za bardzo miałam wyjście, bo z różnych stron wydarzenia się toczyły i musiałam wziąć rozpęd.

Doświadczenie pandemii i przymus, w odczuciu trenerki, przyspieszył proces rozwijania kompetencji cyfrowych i przenoszenia się ze szkoleniami do świata wirtualnego, gdyż zmieniające się okoliczności nie zostawiły trenerom przestrzeni do namysłu i przygotowania się do nowych okoliczności:

R6: w *pewien sposób zostałam też postawiona przed faktem dokonanym. Miałam prowadzić szkolenia dla przedsiębiorców i nie miałam czasu się zastanowić, czy potrafię to zrobić online. Trochę uczyłam się na żywym organizmie. z dzisiejszej perspektywy patrząc, poszło to dużo szybciej niż gdybym się nad tym zastanawiała, ja po prostu musiałam.*

Wśród wyzwań szkoleń w formie zdalnej trenerka podkreśliła, iż największą uwagę poświęciła na aspekty związane z utrzymaniem interaktywności i zaplanowanie narzędzi oraz przebiegu szkolenia:

R6: *Moja główna potrzeba polegała na tym, żeby jakościowo, to co robię online, było przynajmniej na tym poziomie, co robiłam na żywo. W związku z tym, szukałam narzędzi, które byłyby w stanie wywołać odpowiednią interakcję. No i znowu miałam bardzo dużo szczęścia. Trafiłam do środowiska, gdzie byli goście, którzy robią to zawodowo i oni wyłożyli kawę na ławę, listę narzędzi, które można potestować, bo one są fajne.*

6.2.2.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów

R1: *Generalnie nie lubiłem narzędzi online, ale pojawiła się jedna rzecz, która zmieniła moje odczucia. Jak zaczęła się pandemia, to nie było za dużo rzeczy do roboty. Mój przyjaciel zaprosił mnie do czegoś co nazywało się* (nazwa gry/społeczności *online*). i *wszystkie zaproszone osoby zaczęły wbijać na Hangouta* (*Google Meet) i bardzo mnie to oswoiło z tym narzędziem. Graliśmy w różne gry i bardzo mocno przełamało to moją*

niechęć do online'owych narzędzi. Bardzo dużo zmieniło się wtedy w moim podejściu. To było narzędzie, które rekomendowałem i do tej pory tak robię.

Zmiana nastawienia u respondenta nastąpiła szybko. Komunikatory pełniły funkcję integracyjną w okolicznościach, w których spotkania bezpośrednie były niemożliwe:

R1: [Zmiana nastawienia nastąpiła] *drugiego, trzeciego dnia odkąd nas zamknęli. Myślę, że po tygodniu siedzenia w tym barze zaczęliśmy się oswajać z tym narzędziem. Okazało się, że to narzędzie nie jest takie złe. Graliśmy w różne gry. Komunikatory online pozwoliły nam się zżyć z grupą.*

Z kolei respondentka R2 wskazuje, podobnie jak przed pandemią, koncentrację na działaniu:

R2: *Po prostu się zaadaptowałam do tej sytuacji. Skoro nie mogłam ich prowadzić w inny sposób, prowadziłam je online.*

R6 opisała pozytywne doświadczenia związane ze szkoleniami zdalnymi odnosząc się do problemu braku synchroniczności w komunikacji (gdy rozmówcy podczas spotkań i szkoleń nie włączają kamery):

R6: *Nie miałam z tym problemu. Wiem, że przewija się narracja, że bycie na sali szkoleniowej jest super, ale ja nigdy nie miałam tak, że ktoś mi wyłączył kamerę podczas spotkania. Zawsze mówiłam do człowieka. Jak mówisz do czarnego kwadratu to jest całkiem inaczej. Jak prowadziłam szkolenia, zawsze widziałam ludzi do których mówiłam.*

Respondentka R3, tracąc zlecenia związane z autoprezentacją i wystąpieniami w tym okresie i skoncentrowała się na nabywaniu wiedzy o nowych narzędziach oraz publikacji planowanego kursu *online*, wspominała swoje nastawienie w tym czasie:

R3: *Pamiętam, że wtedy nie miałam obawy, w jaki sposób sobie poradzić pod względem technicznym. Moją bolączką, jako trenera, było to, że młodo wyglądam, młoda jestem generalnie. Zdarzały się sytuacje, gdzie ktoś nie podejmował z nami współpracy, przez*

doświadczenie, mimo, że nasze tematy nie dotyczą, np. zarządzania zespołem, projektami, gdzie to doświadczenie musi być ogromne. Wtedy cieszyłam się, że ogarniam nowe technologie, zawsze to była dla mnie ciekawość. Zaczęłam szukać nowych rozwiązań, platform, z których można korzystać. Dzięki temu czułam trochę przewagę. Moją obawą była ta zmiana tematu, jak jeszcze nie widziałam potrzeby rynku. Myślałam sobie: z czego szkolić, jak nie ma spotkań stacjonarnych, wystąpień publicznych?

R4 określił, iż początkowy silny strach przekuł, wraz ze swoją firmą, w działanie. Okres *zamrożenia* trwał u respondenta miesiąc:

R4: *Był moment, że się przestraszyłem na poważnie. Podszedłem do tego w kategorii rozwiązań i zapytałam siebie, co należy zrobić. Szybko mi się te rozwiązania pojawiały. i były to rozwiązania, o których już wcześniej myślałem, ale nie było okoliczności, żeby się nimi zająć, np. marketing online, szkolenia dofinansowane. Ta sytuacja wymusiła zmiany i my bardzo szybko dostosowaliśmy żagle. Na początku był strach, wszyscy się bali, że umrzemy. Okazało się, że* COVID *nie jest tak straszny, więc firmy rozluźniły i wróciliśmy do działań stacjonarnych. Także u mnie zamrożenie trwało może miesiąc i zaraz potem wracaliśmy.*

R4 wskazywał rezerwę wobec szkoleń zdalnych w tym okresie, wskazując, ze względu na ograniczenia w budowaniu relacji interpersonalnych z uczestnikami w formie zapośredniczonej:

R4: *Dla mnie to zupełnie coś nowego. Nie za bardzo je lubiłem* (narzędzia *online* i szkolenia *online*), *bo są ograniczone możliwości wykonywania pewnych ćwiczeń, ja się dobrze czuję w relacjach międzyludzkich, bezpośrednio, na sali.*

Wśród wyzwań tego okresu R4 określił konieczność adaptacji, dostosowania modelu biznesowego do nowej rzeczywistości:

R4: *Wyzwaniem było trochę, żeby wymyślić biznes na nowo. Nie całkiem, tylko trochę przestawić żagle, troszkę zmienić język komunikacji i wzmocnienie social mediów - ja i tak w nich byłem wcześniej.*

Respondentka R5 wskazała rolę wysiłku włożonego w działanie i zarządzania emocjami własnymi i klientów w tym czasie:

R5: [Pomyślałam sobie] *Jeżeli chcę się utrzymać, muszę coś z tym fantem zrobić. Musiałam wykrzesać z siebie wszystko co miałam. Bez względu na to jak, wewnętrznie się burzyłam, musiałam wykrzesać z siebie wszystko aby zmierzyć się z wyzwaniem.*

Klienci szukali możliwości podzielenia się doświadczeniami związanymi z pandemią w tym czasie, co R5 określiła jako działanie terapeutyczne:

R5: *Największym wyzwaniem było radzenie sobie z emocjami swoimi oraz klientów którzy poprzez zaistniałą sytuację zwierzali się ze wszystkich swoich problemów. Bardzo często nim przeszliśmy do meritum spotkania musieliśmy wcielić się w rolę terapeutów. Nie byliśmy do tego w pełni przygotowani, mimo przeszkolenia. z bardzo różnymi problemami miałam styczność, jednak nikt nigdy nie przygotował nas do poradzenia sobie z tak dużym natłokiem problemów, które przekazywali nam klienci. Pracuję również z terapeutami i widziałam jak* (ta sytuacja) *oddziałuje na nich.*

Respondentka R6 podzieliła się refleksjami związanymi z koniecznością adaptacji do nowej rzeczywistości:

R6: [Nastawienie] *Nie mieliśmy innego wyjścia.*

Respondentka określiła plusy konieczności natychmiastowej adaptacji do szkoleń zapośredniczonych – oszczędność czasu:

R6: *Wtedy to było jak błogosławieństwo, że nie musisz zrezygnować z pracy i możesz znaleźć rozwiązania które mogą funkcjonować. Jest to formuła, która nie jest w stanie zastąpić rzeczywistego kontaktu, ale z dzisiejszej perspektywy lockdown spowodował, że miałam możliwość odkrycia, że tak się da - że ta formuła oszczędza wiele czasu.*

R6 wskazała również negatywne aspekty szkoleń zdalnych, które w tym okresie prowadziła:

R6: *Miało to też negatywne strony, ponieważ zaczynaliśmy nakładać na siebie za dużo obowiązków ze względu na elastyczność czasową. (...) Bardzo szybko dotarło do mnie jak szybko następuje przesycenie formą online. (...) Szkolenia online są bardzo wyczerpujące dla uczestników, ale i dla mnie jako trenera. Są bardzo fajną formułą, jednak wolę ją wykorzystywać w szkoleniach jeden na jeden. Ma to rację bytu, jeśli jednak mam możliwość przeprowadzenia szkolenia na żywo, to na pewno to zrobię. W późniejszym okresie ludzi zaczęło dotykać zmęczenie i przesycenie formą online. Uważam, że niezależnie od doświadczenia podczas szkolenia online, nie jesteśmy w stanie przeskoczyć pewnych rzeczy* (fizyczne zmęczenie).

6.2.2.3. Narzędzia, z których korzystali trenerzy

Rozmówca R1 wskazał chęć uproszczenia wykorzystywanych w pracy narzędzi i dopasowanie oprogramowaniem do potrzeb klientów:

R1: *Tak naprawdę w mojej branży cały czas działamy na tych konkretnych narzędziach* (*Google Meet*). *Nie mam za wiele przestrzeni, by korzystać np. z Miro* (tablica interaktywna). *Jeżeli daję zadania warsztatowe moim uczestnikom, to jeżeli oni nie korzystają z konkretnego narzędzia zewnętrznego, to nie daję im ich. Wtedy zamyka się to w jednym narzędziu.*

Respondentka R2 wskazała, iż w tym okresie zaczęła korzystać z kamery internetowej oraz naukę korzystania z dokumentów w chmurze – dysku *Google*:

R2: (Nowe narzędzia) *Przede wszystkim używanie kamery której wcześniej nie używałam. Kamera w laptopie wcześniej nie była mi potrzebna. z typowo technicznych rzeczy to na pewno kamera. Jeśli chodzi o sprzęt, nie miałam potrzeby jego zmiany. Pojawiło się też mocne wykorzystanie chmury, co wcześniej nie było wykorzystywane. Dysk Google, aby cała ekipa miała dostęp do plików. To było dla mnie wow, że muszę pamiętać aby udostępnić plik.*

Z dodatkowych narzędzi, w rozmowie pojawiły się: Miro, YouTube, obsługa strony internetowej, podcastów, Canva, kursy *online*.

R2: *Brałam udział w szkoleniu, gdzie wykorzystywaliśmy Miro. Dzieliliśmy ludzi na grupy. Super się przy tym bawiąc i jednocześnie ucząc. Kanał na YouTube założyłam własny, ale to był 2021 rok. (...) Strona była dla mnie nowością - aby nauczyć się jej obsługiwać. Zajmowałam się automatyzacją działań, dodawaniem rekomendacji, e-booków na stronę, zdjęć, pilnowaniem tego wszystkiego. (...) Strona na Wordpressie była bardzo prosta. Podcasty dodawałam na Spotify. Canva* (praca na dokumentach *online*) *bardzo mocno wjechała, bardzo dużo grafik tam stworzyłam. 2020 rok to był rok kursów online.*

R3, której działania związane z autoprezentacją wiązały się z poszerzeniem działalności o perspektywę szkoleń *online*, opisywała wykorzystywane narzędzia:

R3: *Rozszerzyłyśmy działania o wszelkie platformy do prowadzenia wideo spotkań - Teamsy, ClickMeeting, plus narzędzia wspierające pracę w sieci, np. do ankietowania, takie jak Mentimeter, Kahoot, Quizizz. (...)* (Spotkania odbywały się) *na Zoomie albo Teamsie, zdarzyło się, że na Skypie, Google Meet. Osobiście wolę Teamsa od Zooma. Zoom wydaje mi się toporniejszy. Na Teamsie jest integracja do różnych aplikacji.*

Media społecznościowe wykorzystywane były w mniejszym stopniu:

R3: *Mniej. Może do promocji kursu online.*

R4 wskazał, iż w tym okresie wrócił do szkoleń stacjonarnych po dwóch tygodniach (tracąc część klientów ze względu na tę decyzję i zyskując nowych) i jednocześnie podjął decyzję o odpoczynku od szkoleń grupowych koncentrując się na rozwoju marki firmy:

R4: *Prowadziłem* (szkolenia *online*), *ale bardzo krótko. Po 2 tygodniach wróciliśmy do stacjonarnych. Była część klientów która się bała i zrezygnowała, ale pojawiali się nowi. Uruchomiłem wtedy swoją markę (już nie pod swoim nazwiskiem). Mało wtedy stricte szkoliłem, bardziej zająłem się organizowaniem, sprzedażą. Musiałem odpocząć od szkoleń trochę.*

Respondentka R5 pracowała z wykorzystaniem iPada i plików dysku *Google*:

R5: *Ipad, mimo, że znałam to narzędzie musiałam go poznać doskonale. To przy czym zaczęłam pracować to Ipad w połączeniu z plikami googlowskimi. Podszkoliłam się w tym w jaki sposób szybciej i sprawniej edytować grafiki i dostosować je do wydruku dla klientów. Podsumowując: Ipad Pro, Apple Pencil, Procreate, itd.*

Do komunikacji z klientami w tym czasie trenerka korzystała ze Skype:

R5: w *zdecydowanej większości korzystam ze Skype.*

Respondentka R6 korzystała z bogatego wachlarza nowych aplikacji i narzędzi do organizacji szkoleń, których się nauczyła w tym czasie:

R6: *Jednym z takich narzędzi był Mentimeter. To narzędzie mi się bardzo podoba, ale trzeba mieć pomysł do czego go użyć. Kolejne narzędzie, którego do dzisiaj używam, to chmura na dysku, gdzie inne osoby mogą również tworzyć i edytować pliki. Kolejnym narzędziem było Miro. Jeśli masz pomysł na wykorzystanie tych narzędzi, szkolenie online może być jeszcze bardziej atrakcyjne niż szkolenie na żywo. Wykorzystywałam wszelkie formularze Google itp. Uczyłam moich klientów wykorzystywania tych narzędzi podczas szkoleń.*

Wśród komunikatorów, R6 opisała swoje doświadczenia dotyczące *MS Teams*, *Zoom* i *Webex* wyrażając zachwyt i irytację związane z poszczególnymi rozwiązaniami:

R6: *Na używanych przeze mnie obecnie platformach (Meet, Zoom) mogę jednocześnie nagrywać spotkanie, tworzyć grupy, pokoje, gdzie jednocześnie można pracować warsztatowo, możesz się bawić w mieszanie grup, tworzyć tablice interaktywne, udostępniać ekran – tworzyć cuda na kiju i nieprawdopodobne rzeczy. Wtedy narzędzia były toporne, zresztą niektóre z nich są toporne do tej pory, gdzie znalezienie różnych funkcji to jest hit sezonu.*

Trudności w korzystaniu z funkcji niektórych narzędzi (*MS Teams i Webex*) według R6 wiązały się z brakiem intuicyjności narzędzi:

R6: w *pandemii łączyłam się na Webexie (...) i jako uczestnik nie wiedziałam co klikać. Wydaje Ci się, że już wiesz i znasz narzędzia i nie ma takiej możliwości, żeby aplikacja miała sto tysięcy opcji nowych, a Ty nie możesz znaleźć podstawowych opcji! Nie wiem, gdzie mam sprawdzić, czy mam głos wyłączony, czy mnie widać, czy mnie nie widać i to samo jest z Teamsem, który mnie doprowadza do dzikiej furii, dlatego, że za każdym razem jak coś udostępniam, to muszę pracować na dwóch ekranach, bo po prostu wtedy nie ma takiej możliwości, by udostępniać ekran i mieć podgląd czatu. Na Google Meet jestem w stanie to zrobić, na Zoomie, na wielu innych platformach też.*

R6 wskazała źródło stresu – wielozadaniowość w prowadzeniu szkolenia w formie zdalnej (związanego z moderacją, przekazywaniem wiedzy, interakcją, dynamiką – koniecznością kontrolowania wielu aspektów jednocześnie):

R6: *Rzadko się zdarza, że osoba prowadząca szkolenie ma moderatora technicznego do pomocy lub prowadzą w dwie osoby. Miałam okazję prowadzić takie szkolenie w dwie osoby i stwierdziłam, że się wtedy nudzę, bo po prostu nie mam nic do roboty, prowadzić szkolenie i tyle, a wszystkie te kwestie, które zajmują najwięcej przestrzeni i najwięcej stresu generują, to one dzieją się same. A jak jeszcze trafiasz do narzędzia, gdzie nie dość, że musisz zapanować nad samą merytoryką, nad dynamiką (gdzie online to jest dużo trudniejsze), to jeszcze do tego brakuje podstawowych funkcjonalności, zajmuje Ci wtedy 3h siedzenie i klikanie w to wszystko, żeby przetestować gdzie co jest, jak ja mam sobie z tym poradzić, a na koniec okazuje się, że jakiejś funkcjonalności nie ma, to dla mnie jest absurdem.*

6.2.2.4. Obserwowane nastawienie (klientów i w branży) wobec szkoleń *online*

R1 przeniósł spotkania z klientami w tym okresie w większości do formy zdalnej:

R1: *Wszystko prawie online, choć miałem takich klientów, którzy chcieli się spotkać zanim nas zamknęli. Miałem sporo takich sytuacji.*

R2: *Wszystko wtedy przerzuciłam na tryb online. Był taki moment że trzeba było podjąć pewne kroki.*

R2 opisała mocne reakcje klientów na formę zdalną i obserwowane nastawienie wobec tej formy pracy w tym czasie:

R1: w *2020/2021 roku prowadziłam wywiady (...) przed szkoleniami. Oni wszyscy mówili że to ich tak przytłoczyło. Był to dla nich jeden wielki koszmar. Było to dla mnie wielkie wow, ponieważ ja żyłam sobie bardzo dobrze. To był moment, w którym sobie uświadomiłam, że niektórzy ludzie przeszli bardzo dużo. Mówię to wszystko z mojej perspektywy, po rozmowach z klientami. Mam też perspektywę (...), z którymi rozmawiałam, którzy mówili w większości, że dla nich Zoom to jedno wielkie zło. (...) Uważam że byłam szczęściarą w tamtym momencie.*

R2 odniosła się do swojej pozytywnej oceny związanej z włączaniem kamery przez uczestników spotkań i szkoleń oraz ich nastawienia wobec spotkań *online*:

R2: *Powiedziałam* (im*), że zależy mi na tym żebyśmy mieli taki kontakt i poprosiłam o to. Działało to tak, że faktycznie tych kamerek nie wyłączali. Klienci czuli się bezpiecznie w tej przestrzeni. Mam poczucie, po dwóch latach, że naprawdę jak poprosisz ludzi o coś i wyjaśnisz dlaczego jest to dla Ciebie ważne to uszanują Twoją decyzję. Poza tym uważam, że działa w tym trochę prawo grupy. Pomijam sytuacje, kiedy ktoś ewidentnie nie czuł się komfortowo, bo miał bałagan, itd. - wtedy byłam w stanie to zaakceptować. Nigdy nie było tak że ktoś po prostu siedział, bo siedział. Nie robiłam szkoleń na siłę, każde z nich dawało mi fun. Nawet jak miałam ludzi, którzy zarabiają po parę milionów, to jednak zawsze wychodziłam z założenia, że jeśli ktoś zapisuje się na konsultacje biznesowe to potrzebuje pomocy.*

R3 wskazała, iż klienci, z którymi pracowała (wszystkie spotkania odbywały się *online*) otworzyli się na formę szkoleń zdalnych:

R3: *Wszystko zdalnie. Mam wrażenie, że klienci z którymi miałam okazję rozmawiać (ja zresztą też) otworzyli się na to, że można zdalnie i że absolutnie w niczym to nie przeszkadza. Zaczęto wtedy zauważać, że letniej jest spotykać się zdalnie. Miałam tylko raz tak, że klient chciał, żebym była stacjonarnie.*

R4 nie spotykał się z klientami zdalnie (*online*). Korzystał z formy telefonicznej lub stacjonarnej do spotkań:

R4: (Spotkania *online*) *Nie, ewentualnie telefonicznie. Online były szkolenia. Takie spotkania nie były wtedy modne. Po jakimś czasie to się pojawiło.*

Respondentka R5 wskazała, iż dla klientów, którzy mieli doświadczenie w pracy zdalnej pojawienie się szkoleń zdalnych nie stanowiło problemu:

R5: *Większy wpływ miał na nich fakt samej pandemii a nie dostosowania się do warunków spotkań online. Najczęściej są to osoby, których praca wymusza kontakt z narzędziami i spotkaniami w sieci. Dla wielu z nich nie było to nic nowego i nie był to szok. Wiedzieli że to nie jest coś co odhaczymy w ciągu tygodnia. A że większość z nich potrzebuje moich usług do pracy, nie chcieli z tego rezygnować.*

Pandemia wpłynęła na uświadomienie przez klientów R6 istnienia szkoleń *online*:

R6: *Pandemia wymusiła na naszych klientach dopuszczenie do świadomości, że istnieje coś takiego jak szkolenia online.*

6.2.3. Okres adaptacji do szkoleń *online*

Respondenci poproszeni zostali o ocenienie okresu adaptacji do *nowej rzeczywistości* – w której otworzyła się przestrzeń do szkoleń w formie zdalnej.

6.2.3.1. Doświadczenia respondentów

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie momentu, w którym poczuli, że się zaadaptowali do nowej rzeczywistości.

Okres poprzedzający adaptację, ze względu na niższą liczbę szkoleń w 2020 r. rozłożony był na cały pierwszy rok. Trener wskazał, iż adaptacja do szkoleń *online* nastąpiła w styczniu 2021 r.

R1: *Jak się skończył 2020 r., na początku 2021 miałem dużo fajnych szkoleń offline. Rok 2020 był bardzo okrojony jeśli chodzi o szkolenia. Tak naprawdę wtedy poczułem, że szkolenia mogą wchodzić w online. z ciekawych rzeczy mogę powiedzieć, że dostałem zlecenie na parę szkoleń offline, ale z zaznaczeniem, że klient chce też wprowadzić szkolenia online i czy chciałbym w nich uczestniczyć - ale dostaliśmy przykaz, że gdy to wejdzie to trzeba będzie podkręcić jakość naszych szkoleń online. Zainwestować w lepszy sprzęt.*

Pełną adaptację wskazał na październik 2021 r.:

R1: *Wydaje mi się, (...) że kiedy dostałem jedno duże zlecenie na szybko - na duże internetowe szkolenie, 160 godzin. (...) Było to w październiku 2021 i trwało do grudnia a w międzyczasie miałem sporo szkoleń offline. Tam było wszystko online, materiały online, to zmieniło nasz pogląd. Problemy były dwa - czyli korzystanie z Zooma, którego nie lubiłem. Musieliśmy nauczyć się w nim nowych rozwiązań. (...) Nie mieliśmy wtedy dużego doświadczenia z narzędziami, ale był też feedback od grupy, z których narzędzi chcieli korzystać. Zgodnie z ich prośbą wdrażaliśmy je. Nie zostałem ich fanem, bo dobrze mi się pracuje w moim systemie.*

Respondentka R2 określiła, iż okres adaptacji do nowej rzeczywistości nastąpił w wakacje 2020 r.:

R2: *Myślę, że to było w 2020 roku, kiedy zdałam sobie sprawę z tego, że pandemia będzie z nami zawsze. Były to wakacje. (...) Mam poczucie że nie skorzystałam z tego roku, bo bałam się wyjść po prostu. Był taki moment, w którym sobie zdałam sprawę, że takie zwykłe wyjście nad Wisłę nie będzie już takie samo. Teraz mam świadomość, że tak po prostu będzie, zaraz wyjdzie kolejny wirus i kolejny itd. Myślę sobie, że trochę przywykłam.*

Okres adaptacji R3 nastąpił w okresie czerwca – lipca 2020 r. i związany był z poczuciem pewności w korzystaniu z narzędzi w szkoleniach *online*:

R3: *Myślę, że zaczęłam to zauważać w sytuacjach, gdy właściciel firmy szkoleniowej, z którą współpracuję, zaczął mnie dopytywać z czego korzystam - jakich narzędzi, jak*

z tego korzystam, żebym poprowadziła z czegoś szkolenie, bo ludzie tego nie wiedzą. Zaczął mnie wtedy utwierdzać w tym, że rynek potrzebuje wiedzieć jak korzystać z narzędzi, co jest dostępne na rynku i ja mogę im pomóc. i to było w okolicach czerwca i lipca 2020 roku.

w zakresie autoprezentacji R3 dostosowała zarówno formę jak i treść szkoleń:

R3: *Forma szkoleń przeszła na zdalne, przeformułowałam temat z którego szkolę.*

R4 określił, iż adaptacja do nowej rzeczywistości (powrót do szkoleń stacjonarnych) nastąpił po miesiącu wskazując jednocześnie problematyczne aspekty szkoleń *online* – niższe stawki i brak powagi (zaufania) z perspektywy klientów wobec tej formy:

R4: *Po pierwsze (to nie jest związane tylko z* COVID*em) zacząłem budować nową markę. Mniej byłem trenerem, a więcej robiłem inne rzeczy. Poza tym, bardzo mało się zmieniło, krótko pracowaliśmy online (ok. miesiąc). (...) Wolę być wśród ludzi. Widziałem na rynku dużą panikę, to, że wiele osób nie potrafi się odnaleźć. Wiem, że stawki pospadały, bo szkolenia online nie były poważnie traktowane, szanowane. Dla mnie może to nie było aż tak trudny czas, bo wyskoczyłem z działki trenera na inne obszary biznesu.*

Działania związane ze szkoleniami *online* dla R5 stanowiły element budowania marki osobistej i rozpoznawalności w Internecie. Okres adaptacji określiła jako 8-12 miesięcy (moment pewności, iż firma poradzi sobie w nowej rzeczywistości):

R5: *Miałam ten luksus, że zbudowałam bazę klientów, którzy zadawali pytania o szkolenia, zajęcia przez Internet. Współpraca ze mną trwa miesiącami lub latami. Pracuję z ludźmi, którzy zostają ze mną na miesiące lub lata. Rotacja klientów jest nieznaczna, co oznaczało, że przez długi czas zostawali ze mną klienci, którzy razem weszli ze mną w pandemię. Gdybym miała powiedzieć, ile czasu mi to zajęło, myślę że od 8 do 12 miesięcy - kiedy wiedziałam, że mój biznes poradzi sobie na 100%. Myślę, że dziedzina ma tutaj ogromne znaczenie. Każdy będzie inaczej funkcjonował.*

Adaptacja do nowej rzeczywistości nastąpiła u R6 natychmiast:

R6: *Przebiegło to ekspresowo ponieważ w pierwszych dwóch tygodniach odebrałam telefony od klientów, że muszą zakończyć współpracę. Nie było się nad czym zastanawiać i nie mieliśmy wyjścia więc trzeba było stanąć w obliczu prawdy i albo znajdziemy metodę albo nie będzie za co żyć. Wiem, że było wiele osób które całą swoją energię poświęcały na narzekanie, więc jedyną rzeczą było dla mnie działanie. Nie potrafię zidentyfikować konkretnego momentu. Stało się to ponieważ nie widziałam innego wyjścia. Ponieważ nie wiedziałam nie miałam na bardzo na co czekać.*

Respondentka R6 poprzez doświadczenie pandemii uświadomiła sobie, iż adaptacja jest nieustannym procesem:

R6: *Wiedziałam, że nie ma czegoś takiego jak stabilizacja i że długo nie wrócimy do niej. Zaczęliśmy się adaptować - przy czym jest ona (adaptacja) niekończąca. Trzeba na bieżąco kontrolować wszystko co się dzieje. Nie miałam poczucia, że to już jest ten kierunek, że już jest dobrze więc cały czas byłam w procesie wymyślania nowych rzeczy i bieżącego kontrolowania tego co się dzieje. Uświadomiłam sobie, że w biznesie nic nie jest dane raz na zawsze. Pandemia uświadomiła mi, że jest to mniej przewidywalne niż nam się wydawało, że trzeba mieć zawsze plan B.*

6.2.3.2. Nastawienie wobec szkoleń *online* i nowych mediów

Respondenci ocenili swoje nastawienie do szkoleń zdalnych i stacjonarnych. W wypowiedziach pojawiły się informacje o kontakcie z uczestnikami, kontroli, aspektach technicznych, kosztach organizacji szkolenia, komforcie uczestników:

R1: *Zdecydowanie wolę offline. (W tej formie) wygrywa kontakt z ludźmi. Robię z nimi dużo ćwiczeń. Jeżeli robię je online to muszę przeskakiwać między grupami i nie mam nad wszystkim kontroli. Jeśli ktoś potrzebuję pomocy, nie musi czekać na pomoc. Podczas przerw wszyscy razem idziemy zjeść, pogadać. Lubię kontakt z ludźmi i go szukam. Na online ilość robienia materiału jest mniejsza w moim przypadku. Problemy technicznie na offline mi się nie pojawiają natomiast na online się zdarzają. Każdy chce inne narzędzie online więc zdarzają się problemy. Podczas online nie mam dużego feedbacku emocjonalnego, często ludzie wyłączają kamery. (...) Jeśli chodzi o finanse to*

jest podobnie. Co ciekawe jeżeli mi płacą X za szkolenie online lub X za szkolenie offline, to, pomimo kosztów dojazdu, które muszę pokryć, wolę szkolenie offline.

R2 podkreśliła mocne strony obu form szkoleń – szkolenia zdalne, dla trenerki oferują wygodę i bezpieczeństwo:

R2: *Uważam, że szkolenia online potrafią dotrzeć ze swoją wiedzą i ofertą do szerszego grona osób, stacjonarnie ograniczają liczbę ludzi. Szkolenia online są wygodniejsze, natomiast uważam, że jeden i drugie są potrzebne.* (…) *Spotkania z klientami – uważam, że jedne i drugie są ok. Online są dla mnie lepsze pod względem bezpieczeństwa.*

R3 preferuje formę *online*. Respondentka podkreśliła wygodę i podniesienie komfortu pracy szkoleniowej w związku z pojawieniem się form zapośredniczonych przez komputery w szkoleniach:

R3: *Online, mam już takie poczucie, że może być ono takie samo jak stacjonarne.* (…) *Dla mnie to jest wygodne i doceniam to, że nie muszę być cały czas na walizkach, mogę się dzień przed przygotować we własnym domu, nie muszę meldować się w hotelu, zastanawiać się, gdzie zjem kolację. Mam pracę 9:00 – 17:00. 17:00 i koniec - zamykam komputer. Nie muszę wsiadać w pociąg, czy samochód i dopiero o 21:00 być w domu. Jak mam wybór, wybieram online. Nie będę ukrywać, komunikacja online jest ograniczona w stosunku do stacjonarnej. Ale uważam, że jesteśmy w stanie na tyle dużo zrobić online'owo, żeby komunikację jak najbardziej zbliżyć do stacjonarnej. Wiem, jak to zaadaptować, jak ludzi przykuć, żeby proces szkoleniowy był efektywny.*

R4 podkreślił mocne strony szkoleń stacjonarnych względem *online*:

R4: *Myślę, że mimo wszystko, ludzie trochę zatęsknili za szkoleniami stacjonarnymi i widzą, że to nie jest to samo. Może docenią szkolenia stacjonarne. Format online jest beznadziejny. Wiedza jest wszechobecna. Teraz mało kto ma takie unikatowe know-how, że będą Ci płacić za to nie wiadomo ile. Szkolenie to też pewnego rodzaju doświadczenie, przeżycie, przygoda, proces, można się wyrwać od codzienności, spotkać się, z reguły jest wesoło i dobra energia. Moim zdaniem ludzie wolą i chcą stacjonarne*

szkolenia. Wiadomo, udział online będzie się zwiększał, tylko trochę odbyło się to z musu.

Trener podkreślił wyzwania związane ze szkoleniami *online* – trudności w aktywizacji uczestników i budowania wspólnoty w procesie edukacji:

R4: *Takie szkolenie trzeba całkiem inaczej skonstruować. z jednej strony można zrobić tak, że będzie trudniejsze, a z drugiej - łatwiejsze. Prowadząc kilka tych szkoleń online, zaobserwowałem, że można różnie do tego podejść. Da się zrobić fajne szkolenie online. Natomiast jest całkiem inny proces grupowy, to co dzieje się od początku do końca. Brakuje ludzi na żywo. Skuteczniej jest mieć ich na sali. Na online, ktoś się odezwie, ktoś nie. Na żywo też tak jest, ale łatwiej jest ich zaktywizować.*

Podczas wywiadu z R5 pojawiła się refleksja związana z oszczędnością energii i obecnością mediów w szkoleniach zdalnych jako nowego standardu w pracy trenerskiej:

R5: *Wciąż mam umiejętności, aby przeprowadzić pełne szkolenie i powieka nie powinna mi przy tym drgnąć, ale nie wiem, czy w czasach w stuprocentowo popandemicznych to będzie mój wybór* (szkolenie stacjonarne). *Być może to się zmienia z faktem, że jestem coraz starsza. Bardziej skłaniam się w stronę tego, co będzie dobre dla mnie, mojego zdrowia psychicznego dla oszczędności energii. Nie wiem, na ile to było wywołane przez pandemię a na ile przez fakt, że mieliśmy konkretny zbiór doświadczeń, natomiast wiem, że klienci doświadczali ataków paniki z powodu odizolowania od społeczeństwa przez długi czas. Media* (w szkoleniach) *stały się standardem. Korzystanie z różnego rodzaju mediów stało się standardem komunikacji i standardem edukacji. Stały się one naszymi standardowymi narzędziami pracy. Wszyscy moi koledzy, koleżanki po fachu korzystają z tych narzędzi.*

R6 podkreśliła wygodę szkoleń *online* i własną preferencję związaną z prowadzeniem szkoleń stacjonarnych, co ułatwia kontrolę warunków podczas szkolenia:

R6: *Jak prowadzę szkolenia, to wolę prowadzić jest offline. Dużo lepiej się z tym czuję, lepiej panuję nad salą. To też zależy od typu szkolenia. Są takie, które sprawiają mi*

frajdę, gdy prowadzę je online. Jeśli chodzi o moją perspektywę jako uczestnika to rzadko uczestniczę w szkoleniach na żywo. Wynika to bardzo często z tego, że te szkolenia są oddalone od mojego miejsca zamieszkania. Nie muszę podróżować, tylko wziąć udział w warsztacie online będąc w domu. Studia online również są tańsze, co jest wygodne. Jednak zdaję sobie sprawę tego, że są one uboższe ze względu na korzyści, które z nich wynikają. Możliwość uczestniczenia w szkoleniu online pozwala lepiej mi wykorzystać czas.

6.2.3.3. Narzędzia i formy, z których korzystali trenerzy

R1 w okresie przejściowym (pojawienie się pandemii) pracował głównie zdalnie, następnie stacjonarnie. Obecnie dominuje forma hybrydowa (*blended learning*):

R1: w *trzecim okresie* (adaptacja)*, od lutego 2021 r. miałem już same stacjonarnie do czasu szkolenia w październiku. Tak naprawdę po tym zaczął się tryb hybrydowy. Było to tryb głównie stacjonarny z zabezpieczeniem online. W tym momencie jest to również głównie tryb hybrydowy. Jeśli chodzi o spotkania z klientami - większość jest offline, jeśli tylko mogę.*

R2 opiera się zawodowo na oprogramowaniu integrującym platformy komunikacyjne, bez konieczności instalowania osobno narzędzi do komunikacji:

R2: *Najczęściej używam X* (aplikacja pracodawcy - zanonimizowano). *Ale żeby było śmiesznie X ma swoją wideokonferencję. Jest to bardzo fajna opcja. Nie trzeba instalować innego narzędzia, bo ma on w sobie wbudowane wideokonferencje (każdy używa czegoś innego, ktoś Google a ktoś Zooma) - a ja nie muszę instalować innych narzędzi do wideokonferencji. Korzystam z WhatsAppa do kontaktu z zagranicznymi znajomymi, Messengera również używam, Zooma do wideokonferencji, miałam wersję Premium, teraz już jej nie potrzebuje. Używam wszelkich sociali, nie używam Facebooka. Jestem aktywną użytkowniczką na Instagramie i niestety na Tiktoku i widzę że coraz więcej osób pojawia się na Tiktoku.*

W obecnym okresie R3 stosuje wszystkie narzędzia, które poznała w okresie przejściowym:

R3: *Stosuję te, które poznałam i do których się przyzwyczaiłam w 2020 r.*

R4 pracuje w obecnym czasie głównie stacjonarnie.

Wśród stosowanych przez R5 narzędzi dominują narzędzia kreatywne dbając o wizualną stronę przekazywanych treści:

R5: *Ipad, Procreate. Procreate to narzędzie bardzo czasochłonne, wymagające koncentracji, jednak widzę, że jest najbardziej efektywne. Jedna z klientek powiedziała mi, że tak długo jak to jest ładne, tak długo będę się z tego uczyć. Jeśli materiały są niestandardowe, przekłada się to na późniejsze efekty.*

R6 pracuje obecnie zarówno stacjonarnie jak i *online*.

6.2.3.4. Obserwowane nastawienie (klientów i w branży) wobec szkoleń *online*

Wśród klientów R1 pojawiło się zainteresowanie spotkaniami w formie zdalnej (wcześniej dominowała forma stacjonarna):

R1: w *czasie pandemii pojawiła ciekawa rzecz, bo nagle dużo klientów zaczęło chcieć się spotykać online czego wcześniej nie miałem.*

R2 spotyka się natomiast głównie zdalnie. W tym celu skróciła szkolenia do maksymalnie 4-godzinnych bloków w celu utrzymania uwagi i wysokiego poziomu energii uczestników:

PM: *Spotykam się online. Bardzo możliwe że się to zmieni bo zachorowań jest mniej. (...) z racji tego że skróciłam czas szkoleń. Nie szkolę dłużej niż 4 godziny, bo widzę, że energia ludzi spada. Jak skróciłam szkolenia, to faktycznie jest to do ogarnięcia. Nie mam problemu z utrzymaniem uwag grupy, stąd też nie mam problemu żeby prowadzić szkolenia online czy offline. Uważam że jedna i druga forma jest ok.*

R3 spotyka się obecnie wśród klientów *online*:

R3: *Spotykam się zdalnie. Szkolenia stacjonarne zdarzają się, ale jak ktoś jest z mojego miasta.*

Respondentka ocenia nastawienie klientów – preferencję do spotkań i szkoleń *online*:

R3: *Myślę, że w czasie przedepidemicznym byli na nie. To było naturalne, że mamy się spotkać stacjonarnie. Chyba że jesteśmy z dwóch krańców Polski. Jak rozpoczęła się pandemia, przez te pierwsze trzy miesiące nie miałam spotkań, ale ludzie zaczęli pracować zdalnie i myślę, że do teraz wolą się spotykać zdalnie. Mam wrażenie, że ludzie czują, że to jest wygodniejsze, nie muszą jeździć, jest łatwiej, szybciej.* (…) *Kiedyś przed pandemią nie uczestniczyliśmy w takiej liczbie spotkań, jak to jest teraz. Jestem potrzebny czy nie, jesteśmy wdzwaniani. Ja też widzę, że mam ich więcej. Kiedyś więcej załatwiało się telefonicznie.*

Różnice pomiędzy szkoleniami stacjonarnymi i *online* trenerka opisuje w kontekście różnicy w wydatku energetycznym w związku z organizacją szkolenia:

R3: *Czuję różnicę pod tym kątem, że nie jest absolutnie tak, że szkolenie online wymaga mniej energii. Powiedziałabym, że kosztują więcej energii trenera niż szkolenie stacjonarne, a to dlatego, że aby przykuć uwagę, trzeba się mocno nagimnastykować. Online'owo, uczestnicy, szczególnie Ci zmotywowani zewnętrznie na zasadzie: "szef mi kazał przyjść", bardzo łatwo mogą jednak nie uczestniczyć. Kosztuje to dużo energii, żeby uczestniczyli tu i teraz. Jeżeli chodzi o efektywność, mnie to kosztuje żeby mieć ich tu i teraz, jeżeli mam i ta uwaga jest to, te szkolenia nie są mniej efektywne od tych stacjonarnych.*

R4 pracuje wyłącznie stacjonarnie:

R4: *Nie spotykam się online. Jak trzeba to rozmawiam przez telefon.*

R5 spotyka się głównie *online* z klientami, którzy rozumieją przesłanki związane z bezpieczeństwem zdrowotnym i profilaktyką związaną z rozprzestrzenianiem się

COVID-19. Wskazuje mocne i słabe strony tej formy i snuje refleksję o zmianach w społeczeństwie:

R5: (Rola technologii*) Nie czujemy że to co się dzieje w sieci jest prawdziwe. Nie widzimy mikroemocji, nie widzimy, jak ktoś może się wiercić na krześle. Nie widzimy jak ktoś może się poczuć urażony. Poziom empatii w społeczeństwie spadł. Jeśli chodzi o offline i online lubię te dwie formy, jeśli zaś miałabym wybrać jedną opcję, byłaby to opcja online. Jeśli chodzi o przyszłość myślę, że będzie to 80% online a 20% offline. Chciałabym wrócić na salę szkoleniową, jednak w mniejszym wymiarze.*

R5 preferuje spotkania i szkolenia w formie *online*, zdaje sobie sprawę, iż może być to przedmiotem oceny wobec osób, które są sceptycznie nastawione wobec formy *online*:

R5: *Preferuję spotkania online za co mogę być oceniana przez środowisko i przez innych ale moje pobudki pozostają te same. To, z kim decyduję się na spotkania, jest podyktowane tym, czy rozumieją, dlaczego wciąż nie wróciłam do szkoleń twarzą w twarz i czy mają podobne podejście. Nie chcę nikogo krytykować, natomiast jeżeli wiem, że ktoś ma podobne podejście, to staram się spotykać online.*

R6 zauważyła przyzwyczajenie i przesycenie formą *online*:

R6: *Klienci umawiają się na spotkania online, na diagnozę potrzeb - to jest forma, która bardzo oszczędza czas. To, co na pewno się zmieniło to to, że ludzie bardziej przyzwyczajeni są do tego, że jest coś takiego jak szkolenia online w tej chwili mam wrażenie jednak, że ludzie są tym zmęczeni. Myślę, że to efekt przesycenia.*

6.2.4. Podsumowanie badania - twarze mediatyzacji - ocena rewolucji cyfrowej w branży

Respondenci ocenili *rewolucję cyfrową w* branży szkoleniowej z perspektywy 2022 roku. Rozmówcy podkreślili, iż logika mediów odnalazła swoje zastosowanie w praktyce, w organizacji szkoleń zdalnych.

R1 wskazuje pole do profesjonalizacji:

R1: *Wiesz co, dla mnie nadal dużym problemem jest pytanie o to, jak utrzymać uwagę osób na szkoleniu. Przy dłuższych szkoleniach - jak utrzymać uwagę tych osób? Nie wydaje mi się, żeby istniało jakieś super dobre narzędzie, które to robi. Przy ośmiu godzinach szkolenia jest ciężko. Tutaj jest to dla mnie problematyczne, ludzie adaptują się do paru narzędzi. Ja na razie nie mam konieczności tego robić. Na pewno ludzie będą musieli iść w profesjonalizację.*

PM podkreśla skok w rozwoju związanym z kompetencjami cyfrowymi:

PM: *Mam wrażenie że jesteśmy naprawdę kilka lat świetlnych od tego co było przed pandemią. Popularyzacja narzędzi jak Miro. Mam na myśli tablice interaktywne, prezentacje które są naprawdę dobrze wykonanie. Popularyzacja wideo, jako pomocy dydaktycznej. Mam wrażenie, że cała cyfryzacja poszła niesamowicie do przodu. (...) Uważam, że to (cyfryzacja) było niesamowicie potrzebne. Bardzo nas to rozwinęło. Zobaczyłam, że różnice pokoleniowe są potrzebne. Młodzież uczy starszych jak korzystać z takich narzędzi, a starsi uczą jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami, których doświadczali kiedyś. W całym tym bałaganie upatruję dużo możliwości. Patrząc na naszą branżę ile osób musiało tworzyć strony www itd. To by się nie zadziało gdyby nie pandemia.*

R3 określa, iż wyzwania związane z mediatyzacją szkoleń objawiają się różnicą w realizacji potrzeby struktury:

R3: *Trudno jest mi patrzeć z perspektywy całej branży. Zdecydowanie bardzo dużo się zmieniło. Zastanawiam jak to jest od strony adaptacyjnej, się jak inni trenerzy sobie z tym radzą, czy jest to dalej ciężkie. Mogę się też wypowiedzieć w kontekście biznesu, który przeszedł na online. Biznes bardzo ceni sobie to, że może pracować zdalnie. Ale ze swojej perspektywy, ja bardzo lubię się posługiwać potrzebami; rozpoznania, stymulacji, struktury. Potrzeba struktury, w formie stacjonarnej była jasna dla wszystkich (ludzie wchodzą, zajmują krzesła, kawa, herbata, itd.). W online nie ma tej struktury, nie przyjęliśmy jednolitej (jedni wchodzą z kamerą, inni mają włączony mikrofon, jeszcze ktoś wyłączy to i to, ale będzie pisał na czacie). Ta mnogość komunikatów, to przełączanie się jest tak energetycznie kosztowne. Nie można za to winić ludzi, bo oni mają*

po prostu taką strukturę, takie wyobrażenie spotkania zdalnego. Dla niektórych jest niewyobrażalne, jak można prosić o włączenie wideo, kamery. Wydaje mi się, że ta struktura szkoleń zdalnych może być różnie prowadzona przez trenerów.

R5 nie widzi różnicy w efektywności pomiędzy spotkaniami *online* i *offline* ze względu na opanowany już dostęp do licznych narzędzi, co przełożyło się na wzrost pewności siebie w realizowanych szkoleniach:

R5: z *perspektywy samej efektywności już nie czuję różnicy. Mam na tyle szeroki zakres narzędzi, że teraz już czuję, że wiem co robię. Nie z każdym jest możliwe nawiązać bezpośredni kontakt z klientem w pracy online.* (W szkoleniach stacjonarnych plusami są) *intymne spotkanie i siedzenie przy filiżance kawy. Jesteśmy wtedy bardziej ludzcy. Osoby wtedy bardziej się otwierają ponieważ w trenerze widzą człowieka a nie tylko trenera który ich szkoli.*

R6 wskazuje dobór formy w zależności od celu spotkania. W narzędziach *online* podczas szkoleń pojawiają się aspekty techniczne, które nie sprzyjają integracji i budowaniu społeczności, w szczególności w sytuacji, gdy trener prowadzi szkolenie dla większej grupy (*Efekt jest taki, że myślisz sobie, że to spotkanie jest antyspołeczne*):

R6: *To zależy od tego jaki jest cel spotkania. Jeśli mam spotkanie diagnozujące, zapoznawcze, jeżeli mamy zrobić szybki Meeting, żeby wymienić się informacjami, to online jak najbardziej, ponieważ oszczędzamy przez to czas. Natomiast spotkania sprzedażowe online są trudniejsze, ponieważ według mnie osadzają się one na relacji. Wydaje mi się że problem stanowi liczba osób na takim spotkaniu. Jak jest więcej osób, to dla mnie jest już problem zwłaszcza w momencie omawiania wniosków, raportów danych, kiedy chcę widzieć ich reakcje i zapanować nad tym co się dzieje. Odnieść się do ich mimiki, czy wszystko jest okej. Online to aspekty, nad którymi nie ma możliwości zapanowania. To jest bardzo nieprzyjemne, jeżeli jest spotkanie, na którym jest 15 osób i widzisz tylko 3 osoby, ponieważ pojawiają się problemy z aplikacją. Efekt jest taki, że myślisz sobie, że to spotkanie jest antyspołeczne. Czuję się, jakbym mówiła do czarnego ekranu. Dramatycznie obniża to jakość spotkania i poziom percepcji tego, co ja mówię. Dopóki mam jedną czy dwie osoby online jest okej, jednak przy większej liczbie osób nie znoszę tego. Uważam, że więcej korzyści mają klienci w momencie, w którym prowadzę szkole-*

nie offline. Jeżeli jest możliwość pojechania do klienta to zdecydowanie wolę do niego pojechać.

Podsumowując, respondenci nie prowadzili (lub prowadzili sporadycznie) działalności *online* przed okresem pandemii COVID-19, co uległo zmianie na przestrzeni badanego okresu. Wypowiedzi respondentów są zbieżne z wynikami badań z części ilościowej, gdzie występowanie nasilenia tematyki związanej z tematyką *online* była w okresie 2019-2020 niższe w porównaniu z pierwszym rokiem pandemii COVID-19. W okresie tym respondenci podkreślili, iż nie byli w żaden sposób ustosunkowani wobec stosowania cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w szkoleniach lub ich nastawienie było wtedy negatywne (lub bardziej negatywne wobec formy stacjonarnej szkoleń). Miało to związek z negatywną oceną funkcjonalności dostępnych ówcześnie komunikatorów. z drugiej strony, trenerzy podkreślali w wywiadach, iż nie spotykali się w okresie przed pandemią z potrzebą szkoleń *online* ze strony klientów, którzy preferowali spotkania i szkolenia w formie stacjonarnej. W związku z tym, zapytani o ich postrzeganie nastawienia w środowisku ich klientów lub branży, przypuszczali, iż najprawdopodobniej było ono również negatywne lub neutralne. Wśród nazywanych narzędzi pojawiały się w wywiadach wypowiedzi dotyczące mediów społecznościowych, oraz Skype.

Trenerzy podkreślili, iż w okresie przejściowym – związanym z pojawieniem się pandemii COVID-19, pojawiła się, po krótkim okresie zamrożenia, chęć szybkiej adaptacji do nowej rzeczywistości i zadaniowość, związana z nabywaniem kompetencji cyfrowych (uczeniem się obsługi nowych narzędzi). Znajduje to swoje odzwierciedlenie w wynikach badań części ilościowej, podczas której w okresie pierwszego *lockdown*u zaobserwowano wzrost częstotliwości komunikowania związanego z cyfrowymi narzędziami komunikacyjnymi i szkoleniami *online* w tym okresie. W okresie tym pojawiły się również silne emocje, związane z samą pandemią (lęk przed śmiercią, utratą zatrudnienia) jak również z używanymi w tym czasie narzędziami (w wywiadach pojawiły się mocne określenia związane z uczeniem się narzędzi, ich funkcjonalnością). Wszyscy respondenci podkreślili, iż początek pandemii związany był z zastojem (przymusową przerwą) w szkoleniach. Część osób otrzymało telefony od klientów, w związku z pojawieniem się pierwszego *lockdown*u, związane z odwołaniem ustalonych wcześniej szkoleń. Okres ten, w zależności od różnych czynników, trwał u respondentów różnie (od dwóch tygodni do ponad dwóch miesięcy lub nawet roku), przekształcił się

w etap szybkiej adaptacji do bieżących potrzeb klientów (reorganizacja systemu sprzedaży, oferty, czasu trwania szkoleń, organizacji przerw, aspektów programowych, treściowych i sprzętowych).

Etapy adaptacji i wzrost zainteresowania tymi tematami (co odnotowano również w badaniach ilościowych w śledzonych trendach w tym okresie) powodowane były chęcią przetrwania i dostosowania sposobu prowadzenia szkoleń do rzeczywistości, w której szkolenia stacjonarne nie mogły się odbywać (zarówno ze względu na wprowadzane obostrzenia związane z zakazem zgromadzeń, jak i poprzez niechęć klientów wobec tej formy jak i własną potrzebę bezpieczeństwa związaną z pojawieniem się pandemii). Część trenerów prowadziła w tym czasie również szkolenia w trybie stacjonarnym, w zależności od nastawienia własnego i klientów, związanego z pojawieniem się pandemii. W okresie tym trenerzy podnosili swoje kompetencje cyfrowe – co w badaniu ilościowym i wywiadach odzwierciedla wzrost liczby wymienionych w dyskusjach narzędzi (podrozdział 6.1.3.), w celu odnalezienia najbardziej dopasowanego do własnych potrzeb narzędzi. W okresie tym istotna była również elastyczność trenerów, związana z faktem, iż niezależnie od własnych preferencji, klienci mogli stosować własne narzędzia. W związku z tym, trenerzy, podnosząc własne kompetencje cyfrowe, uczyli się również i testowali inne narzędzia i aplikacje, również te, które nie stanowiły ich pierwszego wyboru (ze względu na brak intuicyjności w korzystaniu z nich lub wybrakowane funkcje). Silne emocje i nastawienie trenerów biznesu wobec szkoleń *online*, respondenci określili jako takie, iż *nie mieli nastawienia*, skoncentrowali się na metodycznym, stopniowym i dynamicznym uczeniu się i próbie odnalezienia (podejście zadaniowe), pojawiły się początkowo również wypowiedzi związane z obawą. W branży i wśród klientów obserwowana była przez respondentów stopniowo pojawiająca się otwartość na szkolenia *online*. Respondenci doświadczyli w tym okresie również pozytywnego aspektu, poruszonego przez respondentkę prowadzącą szkolenia dotyczące autoprezentacji i wystąpień publicznych – potwierdzenia, iż pomimo pojawienia się pandemii, klienci nie zrezygnowali z edukacji jako takiej – należało jednak zmienić jej formę i dostosować się do bieżących potrzeb.

Trzeci okres – adaptacji, określony został przez moment, w którym respondenci ocenili, iż ich działalność przetrwa w pandemicznej rzeczywistości. Respondenci umiejscowili ten moment na osi czasu. Spośród pojawiających się wypowiedzi nie można wysnuć jednego momentu – R4 określił ten moment jako powrót do szkoleń stacjonarnych po miesiącu zawieszenia, respondentka R6 podkreśliła, iż okres adaptacji trwa

nieustannie, gdyż pojawienie się pandemii uzmysłowiło ludziom, iż w biznesie należy się nieustannie adaptować i nic nie jest dane na stałe, respondentka R3 poczuła stabilizację i wzrost pewności w momencie otrzymania dużego zlecenia początkiem drugiej fali COVID-19, R1 określił dwa etapy adaptacji – początkiem 2021 roku i w październiku 2021 r. R2 – po wakacjach 2020 r., gdy uświadomiła sobie, iż pandemia (jakaś) będzie już z nami na zawsze, R5 określiła swoją adaptację w okresie 8-12 miesięcy od rozpoczęcia pandemii (moment, w którym poczuła stabilność i pewność). Okres trzeci stanowił moment, w którym trenerzy zaakceptowali nową rzeczywistość i obecność mediów i szkoleń w formie zdalnej w świadomości własnej i klientów. W okresie tym stosowali już nabyte w poprzednim okresie kompetencje i narzędzia, posiadają doświadczenia związane z pierwszymi szkoleniami *online*, ustosunkowali się do części poznanych narzędzi. W okresie tym respondenci wskazali również preferencję wobec szkoleń stacjonarnych, jako bogatszych i takich, w których łatwiej jest kontrolować warunki szkolenia i budować relacje interpersonalne, jednak szkolenia w formie *online*, według wszystkich respondentów dorównują efektywnością szkoleniom stacjonarnym.

Wśród wyzwań związanych z organizacją szkoleń *online* wskazano czas szkolenia (związany z trudnościami z utrzymaniem uwagi uczestników w formie *online* w stosunku do formy *offline*), kontrolę warunków szkolenia oraz możliwość komunikowania nieformalnego (np. w trakcie przerw). Trenerka R3 określiła te wyzwania mianem potrzeby struktury (ustrukturyzowania i formy), której szkolenia *online* jeszcze nie mają, gdyż zależne są w dużej mierze od narzędzi i stylu pracy trenera. Wśród mocnych stron szkoleń *online* respondenci wskazali wygodę (brak, charakterystycznego dla branży przed pandemią tzw. *życia na walizkach* – nieustannej mobilności trenerów), możliwość pracy z domu i oszczędność czasu i pieniędzy związanych z podróżowaniem na spotkania z klientami. Respondenci wskazali również, iż obserwują u klientów przesycenie mediami i spotkaniami *online*, w których ludzie biorą udział w zwiększonej częstotliwości (*Zoom fatigue*)[685]. Wzrost występowania dyskusji o mocnych stronach i wyzwaniach związanych z tą tematyką wykazała również analiza zawartości – ze szczególnym nasileniem w okresach *lockdown*ów i na początku 2021 r. Respondenci określili, iż klienci i branża reagują pozytywnie na spotkania *online* w związku

[685] J. Leighton, *Stanford researchers identify four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes,* https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-*Zoom*-fatigue-solutions/, 20.12.2022.

z większą elastycznością i dostępnością tej formy (oszczędność czasu i pieniędzy), zaś trenerzy wypowiadają się z sentymentem o tej formie. Dwie respondentki przewidują, iż w przyszłości ich szkolenia w większości odbywać się będą w formie *online*.

Opowiadając o swoich doświadczeniach rozmówcy poruszali również trudne tematy, które nie zostały uwzględnione w powyższym opisie wywiadów, takie jak zagrożenie utratą zatrudnienia, utrata pracy w tym okresie, zamknięcie działalności, rozpad spółki czy konieczność przekwalifikowania. Mediatyzacja szkoleń była w tym okresie procesem gwałtownym i dynamicznym, zaś adaptacja do nowych warunków odbywała się dla niektórych osób w trudnych okolicznościach. Wszystkich respondentów w tym okresie łączy doświadczenie utraty (lub zawieszenia) szkoleń w pierwszej fali COVID-19, która przekształcona została w krótkim okresie w zadaniowość i aktywną naukę nowych narzędzi i, jak określił R4, *stawianie biznesu od nowa w* celu dopasowania się do nowej, dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. z drugiej strony, jak podkreśliła R6 – to właśnie ten przymus i poczucie zagrożenia dla własnej działalności sprawił, iż zmiana ta nastąpiła tak szeroko i kompleksowo, że, być może gdyby nie wystąpiły te warunki, mediatyzacja szkoleń i edukacji osób dorosłych mogłaby trwać dużo dłużej.

6.3. Weryfikacja hipotez badawczych oraz wnioski końcowe

Mediatyzacja jako proces związany z pojawianiem się mediów i ich logiki w pewnym aspekcie funkcjonowania społeczeństwa, dotknęła również branżę szkoleniową i w obliczu zagrożenia pandemicznego w gwałtowny sposób postawiła trenerów wobec konieczności dopasowania się do cyfrowej rzeczywistości połączonej z brakiem możliwości wykonywania pracy w formie stacjonarnej. W poniższym rozdziale podsumowano założone hipotezy i zaprezentowano ich weryfikację.

6.3.1. Hipoteza 1

H1: W okresie pierwszego roku pandemii COVID-19 nastąpił wzrost intensywności dyskusji na temat wykorzystania nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w szkoleniach w porównaniu z rokiem poprzedzającym.

Hipoteza pierwsza dotyczyła aspektu związanego z korzystaniem z nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w szkoleniach w badanych okresach. Przepro-

wadzona analiza zawartości (podrozdział 6.1.1., 6.1.2.) pozwala odpowiedzieć twierdząco na pytanie dotyczące komunikowania o korzystaniu z nowych mediów w obu okresach i obrazuje wzrost występowania tej tematyki w drugim okresie w porównaniu do pierwszego badanego roku. Przeprowadzona analiza zawartości potwierdziła, iż występowanie dyskusji dotyczących cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w pierwszym roku pandemii nasiliło się w stosunku do roku poprzedzającego pandemię (prawie czterokrotny wzrost z 512 wzmianek na 2038 w drugim okresie). Hipoteza została potwierdzona.

6.3.2. Hipoteza 2

H2: W pierwszym roku pandemii trenerzy częściej poruszali temat korzystania z platform umożliwiających kontakt w czasie rzeczywistym w stosunku do form *e-learningowych*.

Celem hipotezy była odpowiedź na pytanie o formę narzędzi, z których trenerzy korzystali w badanych okresach (podrozdział 6.1.2.). W pierwszym roku pandemii nastąpił ponad sześciokrotny wzrost częstotliwości komunikowania wśród trenerów o formach szkoleń *online* w stosunku do roku przed pandemią. Wzrost nasilenia występowania komunikowania o formach szkoleniowych *online* dotyczył kategorii: szkolenie *online*, kurs *online*, webinar, warsztat *online*, live streaming, konferencja *online*, wykład *online*, podcast. Wzrost odnotowano również w dyskusjach o formie szkolenie *offline*, pojawiających się głównie w kontekście refleksji nad powrotem do pracy stacjonarnej. Zupełnie nową formą pracy zapośredniczonej odbywającej się w czasie rzeczywistym, która się pojawiła w tym okresie w stosunku do roku poprzedzającego była kategoria integracja *online*, która nie pojawiła się w poprzednim roku i stanowiła substytut wyjazdów, wyjść oraz warsztatów integracyjnych. Jedyną kategorią, która zanotowała spadek występowania w porównaniu z rokiem poprzednim była konferencja *offline* - prawdopodobnie ze względu na fakt zupełnego braku możliwości organizowania zgromadzeń. W obu okresach trenerzy poruszali również temat form *e-learningowych*, związanych z samodzielnym pozyskiwaniem wiedzy oraz platform związanych z komunikacją i prowadzeniem szkoleń w czasie rzeczywistym (6.1.3.). Platformy z kursami *online* (edukacja *e-learningowa*, w której uczestnicy samodzielnie i we własnym tempie korzystali z treści w sposób asynchroniczny) pojawiła się w obu okresach w niewielkim

stopniu, odnotowując spadek w komunikacji w pierwszym roku pandemii (z 6 wspomianych narzędzi pojawiających się w 40 wzmiankach do 29 wspomnień - czterech platform). W pierwszym okresie głównym narzędziem pojawiającym się w dyskusjach była platforma *Edolando*, w drugim okresie *Evenea* (*Edolando* pojawiło się na drugim miejscu). Wśród platform służących do komunikacji w czasie rzeczywistym, w pierwszym roku pandemii zaobserwowano 576 postów poruszających tematykę, zaś w roku poprzedzającym zaledwie 7 wypowiedzi (odnotowano wzrost występowania względem roku poprzedzającego pandemię). Odnotowano również (6.1.2.) wzrost zainteresowania formami pracy interaktywnej względem takiej, w której uczestnicy samodzielnie sięgali po wiedzę (*e-learning*). Jednym z głównych powodów wzrostu mógł być fakt, że trenerzy poszukiwali cyfrowego substytutu możliwości prowadzenia szkoleń. Wzrost odnotowano w obu kategoriach (praca w czasie rzeczywistym): platforma do komunikacji i szkoleń, grywalizacja, ankieta/quizy, tablica interaktywna, platforma do zarządzania pracą (*collaboration*) (1109 wspomnień w pierwszym roku pandemii w stosunku do poprzedniego roku - 92 wspomnień). Wśród narzędzi stosowanych w szkoleniach o charakterze *e-learning*u pojawiły się kategorie: strona internetowa/blog, mailing/newsletter, wideo(film), platforma z kursami *online*, e-book oraz audiobook. W pierwszym okresie kategorie te pojawiły się 398 razy, w drugim okresie 616 wspomnień. Podsumowując, w okresie przed pandemią odnotowano więcej wspomnień platform i niektórych narzędzi do *e-learning*u w stosunku do platform do komunikacji i szkoleń w czasie rzeczywistym, zaś w drugim okresie odnotowano spadek w występowaniu tematu platform z kursami i wzrost w występowaniu tematyki narzędzi służących do komunikacji w czasie rzeczywistym. Zarówno w zakresie *e-learningu* jak i edukacji w czasie rzeczywistym, zaobserwowano wzrost w pandemii, z prawie dwukrotnie większym nasileniem częstotliwości występowania tematyki platform i narzędzi do szkoleń w czasie rzeczywistym względem drugiej kategorii. Można uznać, iż hipoteza została potwierdzona.

6.3.3. Hipoteza 3

H3: W okresie marzec 2020 r. – luty 2021 r. nastąpił wzrost różnorodności narzędzi, na temat których dyskutowano. Dotyczyło to zarówno narzędzi do komunikacji i organizacji szkoleń, jak i narzędzi wykorzystywanych w trakcie szkoleń do interakcji z uczestnikami. Wzrosła również częstotliwość dyskusji na ten temat.

Wśród pojawiających się w dyskusjach narzędzi do komunikacji i szkoleń, w okresie (2019-2020) pojawiło się w tym kontekście tylko jedno narzędzie (*ClickMeeting*), w pierwszym roku pandemii COVID-19 pojawiły się aż 24 nazwy narzędzi, co świadczyć może o wzroście różnorodności narzędzi, z których korzystali trenerzy. Narzędzia, które pojawiły się w dyskusjach w pierwszym roku pandemii, według popularności: *Zoom, MS Teams, ClickMeeting, Webex (Meeting, Training), Google Meet (Hangouts), Skype (for Business), Livewebinar, Google Classroom, StreamYard, Facebook, Adobe Connect, Be.Live, Whereby, GoToWebinar, Coggle, OBS, GoToMeeting, LearnFlex, Restream, Webinarjam, WebToLearn, WP Idea, Jitsi Meet, BlueJeans*. Najpopularniejszym w tym okresie narzędziem był *Zoom*. Platformy do prowadzenia szkoleń były najczęściej pojawiającą się kategorią spośród cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w badanym okresie. Ponadto, wśród narzędzi służących do interakcji z uczestnikami (rozdział 6.1.3.) odnotowano wzrost zainteresowania (różnorodność narzędzi oraz częstotliwość występowania) wśród aplikacji do ankietowania w czasie rzeczywistym (prawie dziesięciokrotny wzrost liczby wystąpień tematu w komunikacji trenerów oraz dwukrotnie więcej nazw narzędzi - w pierwszym roku pojawiło się 12 nazw narzędzi, zaś w pierwszym roku pandemii 24 nazwy narzędzi). W pierwszym roku pandemii najczęściej pojawiającym się narzędziem był interaktywny i atrakcyjny w formie *Kahoot*, zaś w okresie poprzedzającym pandemię *Google* Forms, w drugim okresie występujący na drugim miejscu. Zupełnie nowym tematem w dyskusjach w pierwszym roku pandemii okazały się również tablice interaktywne, wcześniej nieobecne w dyskusjach (w pierwszym roku pojawiły się 117 wspomnienia oraz 9 nazw narzędzi - *Miro, Jamboard, Mural, Padlet, Paint, Milanote, Draw.Chart, Tricider, Wordwall*). Kategoriami narzędzi występującymi marginalnie, ale również odnotowującymi wzrost były komunikator *instant* (*direct*) oraz platforma do zarządzania wiedzą (*collaboration*). Biorąc pod uwagę powyższe wyniki, można uznać, iż hipoteza została potwierdzona.

6.3.4. Hipoteza 4

H4: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. pozytywnie oceniano oszczędność czasu wynikającą z braku konieczności dojazdu na szkolenie do klienta oraz możliwości pracy z domu.

Pierwszy rok pandemii COVID-19 stanowił okres testowania narzędzi i platform komunikacyjnych służących do organizacji szkoleń odbywających się na żywo na odległość. Analiza zawartości (opisana w podrozdziale 6.1.4.) wykazała, iż trenerzy częściej wypowiadali się o pozytywnych stronach szkoleń zdalnych w okresie marzec 2020 r. – luty 2021 r. w porównaniu z rokiem poprzednim. Wśród tematów, które pojawiały się w poprzednim okresie, odnotowano występowanie kategorii: *online* jako przyszłość (i nauka, rozwój), możliwość pracy z domu, dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne. W tym roku nie odnotowano występowania kategorii: życie prywatne (*work-life balance*) i kontrola uczestnika nad procesem kształcenia. W okresie marzec 2020 r. – luty 2021 r. trenerzy wskazywali w dyskusjach następujące mocne strony (zgodnie z częstotliwością występowania): kontrola uczestnika nad procesem kształcenia, możliwość pracy z domu, życie prywatne (*work-life balance*), dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), *online* jako przyszłość (i nauka, rozwój), aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne. Pojawiły się również w tym okresie dwie kategorie nie występujące rok wcześniej: życie prywatne (*work-life balance*) i kontrola uczestnika nad procesem kształcenia. Hipoteza została częściowo potwierdzona, ponieważ analiza wykazała dużo więcej niż założono w hipotezie, czynników ocenianych pozytywnie w dyskusjach trenerów.

6.3.5. Hipoteza 5

H5: W okresie marzec 2020 r. - luty 2021 r. w dyskusjach nastąpił wzrost popularności tematów związanych z wyzwaniami i trudnościami prowadzenia szkoleń w formie *online* w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych trenerów, aspektów technicznych i sprzętowych oraz budowania interaktywności w szkoleniach w porównaniu z rokiem poprzedzającym pandemię COVID-19.

Celem hipotezy jest odpowiedź na pytanie dotyczące wyzwań związanych z korzystaniem z nowych mediów w praktyce trenerów. Wyniki przeprowadzonej analizy zawartości przedstawione w podrozdziale 6.1.5. wykazały, iż w pierwszym roku pandemii zaobserwowano wzrost występowania częstotliwości wszystkich aspektów związanych z wyzwaniami w organizacji szkoleń: ceny szkoleń, aspekty techniczne,

bezpieczeństwo, kompetencje cyfrowe, interakcja, czas trwania, synchroniczność, ergonomia pracy, uwaga i zaangażowanie uczestników). W pierwszym roku pandemii pojawił się również nowy aspekt – *dress code*, nie występujący w roku poprzedzającym pandemię. W pierwszym roku pandemii największe natężenie komunikowania odnotowano w kategoriach: kompetencje cyfrowe (wzrost z 116 do 1661 wypowiedzi), aspekty techniczne i sprzętowe (wzrost ze 110 wzmianek do 1300), interakcja (gry i zabawy/interakcja pomiędzy uczestnikami/pokoje/praca warsztatowa) (wzrost z 24 wzmianek do 1160). Hipoteza została potwierdzona.

6.3.6. Hipoteza 6

H6: W badanych okresach nastąpił wzrost występowania ofert szkoleń *online* i reklam związanych ze szkoleniami dla trenerów podnoszącymi kompetencje cyfrowe trenerów.

Pandemia COVID-19 stanowiła okres, w którym trenerzy biznesu rozpoczęli na szeroką skalę prowadzić szkolenia w formie zdalnej. Hipoteza 6 stanowi odpowiedź na pytanie o częstotliwość występowania reklam szkoleń związanych z podnoszeniem kompetencji cyfrowych oraz ofert szkoleń *online* w badanych okresach. Wśród opublikowanych ofert edukacyjnych *online* dla trenerów (opisane w podrozdziale 6.1.6.) odnotowano wzrost z 57 publikacji w okresie marzec 2019 r. – luty 2020 r. na 171 w pierwszym roku pandemii (z czego z 20 na 121 związanych z kompetencjami cyfrowymi). Ponadto, w okresie tym nastąpił wzrost występowania ofert pracy dla trenerów biznesu *online* z 0 na 41 w pierwszym roku pandemii. Hipoteza została potwierdzona.

6.3.7. Hipoteza 7

H7: W pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost częstotliwości dyskusji - porad i dobrych rad dotyczących organizacji szkoleń *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

Grupa *TTT* stanowi społeczność, w której trenerzy wymieniają się doświadczeniami i dzielą się poradami dotyczącymi aspektów organizacyjnych i trendów branżowych. Hipoteza 7 dotyczy odpowiedzi na pytanie o częstotliwość występowania porad i dzielenia się dobrymi radami związanymi z aspektami organizacyjnymi szkoleń, kom-

petencjami cyfrowymi oraz doborem właściwych narzędzi i sprzętu służących do prowadzenia szkoleń zdalnych. Opisane w podrozdziale 6.1.7. wyniki analizy zawartości potwierdzają hipotezę 7 i wykazują wzrost występowania tematyki organizacji szkoleń (wzrost z 11 na 2644), kompetencji własnych (wzrost z 146 na 2136) i doboru narzędzi (z 204 na 1169) w drugim okresie. Hipoteza została potwierdzona.

6.3.8. Hipoteza 8

H8: W pierwszym roku pandemii pojawiło się więcej pozytywnych wypowiedzi na temat szkoleń *online*, co świadczyłoby o zmianie nastawienia trenerów do tej formy szkoleń na bardziej pozytywne w stosunku do okresu poprzedzającego.

Hipoteza 8 omówiona została w podrozdziale 6.1.8., dotyczy występowania emocji i deklaracji nastawienia w dyskusjach trenerów biznesu w wypowiedziach dotyczących szkoleń *online*. W pierwszym roku pandemii komunikacja emocjonalna nasiliła się proporcjonalnie zarówno pod względem występowania emocji pozytywnych jak i negatywnych. W okresie tym nastąpił prawie sześciokrotny wzrost występowania emocji pozytywnych i negatywnych w stosunku do tych samych kategorii pojawiających się w roku poprzedzającym. W pierwszym roku pandemii pojawiło się 3,5-krotnie więcej pozytywnie nacechowanych stanów emocjonalnych w stosunku do negatywnych. Wśród emocji pozytywnych najczęściej występowały zainteresowanie i ciekawość, wśród negatywnych stres. Analiza ilościowa nie potwierdziła tej hipotezy, przedstawiając w obu okresach pozytywne nastawienie do formy pracy *online* w obu okresach. Jednak w badaniu jakościowym pojawiły się stwierdzenia wyraźnie wskazujące na zmianę nastawienia trenerów do formy *online*. Miało to często związek z jednej strony z coraz wyższą jakością i funkcjonalnością dostępnych narzędzi, z drugiej z coraz większym doświadczeniem samych trenerów. Dlatego można uznać, że hipoteza została częściowo potwierdzona – nastąpił wzrost występowania wypowiedzi nt. emocji, ale zarówno pozytywnych jak i negatywnych. W stosunku do pierwszego okresu procentowy wzrost jest taki sam w obu kategoriach, mimo iż emocji pozytywnych wystąpiło więcej w drugim okresie w stosunku do emocji negatywnych.

6.3.9. Hipoteza 9

H9: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie dyskusji dotyczących metodyki prowadzenia szkoleń *online* i doboru właściwej formy edukacji *online* w porównaniu z rokiem poprzednim.

Hipoteza 9 stanowi odpowiedź na pytanie o nasilenie występowania tematyki związanej z metodyką uczenia (podrozdział 6.1.9). W pierwszym roku pandemii odnotowano wzrost natężenia komunikowania dotyczącego metodyki prowadzenia szkoleń *online*. W pierwszym okresie (rok poprzedzający pandemię) najczęściej pojawiającą się kategorią była metodyka szeroko pojętego *e-learningu*, zaś w pierwszym roku pandemii aspekty dotyczące przebiegu szkolenia. W pierwszym roku nie wystąpiły w dyskusjach aspekty związane z doborem i nazewnictwem właściwej metody szkoleń, zaś w drugim roku aspekt ten był poruszany w dyskusjach. Odnotowano niższą popularność tematyki *blended learning* oraz metodyki ewaluacji w szkoleniach. Hipoteza została potwierdzona.

6.3.10. Hipoteza 10

H10: W pierwszym roku pandemii nasiliło się występowanie tematów związanych ze szkoleniami *online*, nowymi mediami i cyfrowymi narzędziami komunikacyjnym w okresie wprowadzanych obostrzeń (pierwszego *lockdown*u, drugiego *lockdown*u oraz okresu odpowiedzialności - styczeń-luty) ze spadkiem w okresie odmrażania gospodarki (czerwiec-wrzesień) w porównaniu do roku poprzedzającego.

W podrozdziale 6.1.10. znajduje się graficzne przedstawienie trendów w występowaniu analizowanych w hipotezach H1-H9 tematów. Uśrednione trendy w tym okresie potwierdzają hipotezę H10: wzrost natężenia komunikowania o tematach: formy pracy *online*, cyfrowe narzędzia komunikacyjne, emocje pozytywne, emocje negatywne, metodyka szkoleń *online*, oferty pracy dla trenerów, ogłoszenia związane ze szkoleniami dla trenerów, pozytywne strony szkoleń *online*, wyzwania i trudności związane ze szkoleniami *online*, dobre praktyki i porady. Wzrost nasilenia występowania tematów zaobserwowano w okresie pierwszego i drugiego *lockdown*u –

w okresie marzec-kwiecień 2020 r. oraz październik-listopad 2020 r. oraz styczeń i luty 2021 r. W okresie drugiego *lockdown*u zaobserwowano spadek występowania dyskusji w grudniu. W okresie tym, pod koniec grudnia pojawiło się rozporządzenie przedłużające *lockdown* do połowy stycznia 2021 r., w okresie tym (styczeń i luty) dyskusje nasiliły się. Hipoteza została potwierdzona (z uwzględnieniem spadku w grudniu 2020 r.).

W rozprawie zrealizowano cel główny: prezentację obrazu przebiegu procesów mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19. Zrealizowane zostały również cele cząstkowe: określono częstotliwość i zakres zainteresowania oraz komunikowania o cyfrowych narzędziach komunikacyjnych w pracy trenerów biznesu w badanych okresach, nazwano kwestie stanowiące wyzwanie i problem w przeniesieniu szkoleń do świata cyfrowego, określono deklarowane podejście trenerów biznesu do szkoleń *online* (na podstawie komunikowania zawierającego nazwy emocji) w badanym okresie. W związku z potwierdzeniem hipotez pomocniczych oraz osiągnięciem założonych celów, można uznać, iż hipoteza główna została potwierdzona – procesy mediatyzacji zwiększyły swoją intensywność i zakres, którymi obejmowały branżę w pierwszym roku pandemii COVID-19 w stosunku do roku poprzedzającego pandemię.

Podsumowanie

Pojawienie się pandemii COVID-19 stanowiło okres nasilenia dyskusji związanych ze szkoleniami *online* i cyfrowymi narzędziami komunikacyjnymi w szkoleniach. To okres, w którym, jak podkreślili respondenci wywiadów pogłębionych, trenerzy zostali postawieni wobec konieczności adaptacji do prowadzenia szkoleń, w związku z tym intensywnie i dynamicznie rozwijali cyfrowe kompetencje oraz aktywnie uczestniczyli w procesie mediatyzacji branży i usług. Wypowiedzi respondentów stanowią uzupełnienie analizy zawartości i są spójne z wnioskami pojawiającymi się w wynikach przeprowadzonych badań ilościowych - pozwalają zrozumieć motywację i wyzwania trenerów biznesu na poszczególnych etapach adaptacji do nowej – zmediatyzowanej rzeczywistości. Respondenci podkreślali istotną rolę zadaniowości i konieczności adaptacji do nowej rzeczywistości w analizowanym okresie. Ponadto, pierwszy rok pandemii był źródłem silnych emocji pojawiających się w związku z niepewnością sytuacji branżowej połączonej z koniecznością szybkiego rozwoju kompetencji cyfrowych związanych z mediatyzacją edukacji na wielu poziomach – zarówno w zakresie obsługi programów,

płynności, jak i w zakresie dostosowania formy pracy do ram nadanych przez cyfrowe komunikatory. Obraz mediatyzacji, jaki wyłania się zarówno z dyskusji trenerów w tym okresie, jak i wypowiedzi respondentów wywiadów pogłębionych, to obraz wielokierunkowej, wielopoziomowej zmiany – w sposobie pracy, postrzegania edukacji, narzędzi, pracy z klientem. To również obraz zmiany w podejściu klientów do pracy edukacyjnej w zapośredniczeniu przez nowe media. To obraz wzbudzającej emocje, nieuchronnej, wymuszającej dostosowanie się, przypominającej swym charakterem sytuację kryzysową zmiany – w której załamała się efektywność dotychczasowego sposobu funkcjonowania i należy się dopasować lub zmienić sposób prowadzenia działalności szkoleniowej. Refleksja o pozytywnym, rozwojowym charakterze poruszanych w badaniach zjawisk, pojawia się po czasie, co zauważalne jest w refleksji respondentów wywiadów pogłębionych po roku od toczonych dyskusji, będących przedmiotem analizowanych treści. Mediatyzacja szkoleń była dla trenerów istotna, o czym świadczy wzrost nasilenia występowania tematyki związanej z wszystkimi aspektami pracy *online*, ponadto wzbudzała emocje w dyskusjach – zarówno pozytywne jak i negatywne. Wzrost występowania częstotliwości i nasilenia tematów obserwowany był w okresach określanych jako *fale* pandemii – w czasie wzrostu liczby zachorowań oraz zaostrzania reżimu sanitarnego i ogólnopolskich restrykcji związanych z prowadzeniem działalności.

Zakończenie

Niniejsza rozprawa poświęcona została tematyce mediatyzacji szkoleń pracowników i obrazowi przebiegu oraz zakresu jej procesów w dyskusji przedstawicieli branży w społeczności *Trener Trenerowi Trenerem* na portalu *Facebook w* pierwszym roku pandemii COVID-19. Okres ten określił ramy czasowe rozprawy ze względu na dokonywane nowe regulacje związane z wprowadzaniem pracy zdalnej i ograniczaniu kontaktów interpersonalnych – bezpośrednich – w komunikowaniu i edukacji pracowników. Istotne, z perspektywy autorki było osadzenie analizowanych zagadnień na osi czasu, którą skonstruowano w oparciu o regulacje prawne dotyczące branży w tym okresie związane z cyfrowymi technologiami i organizacją pracy. Rzeczywistość *online* stała się dla wielu firm, będących odbiorcami usług szkoleniowych, w tym okresie, dominującą rzeczywistością, w której poruszali się pracownicy. Była to rzeczywistość, w której kontakt, praca, edukacja, konferencje, szkolenia i integracje odbywały się za pośrednictwem nowych mediów, co łączyło się z koniecznością nabywania i rozwijania kompetencji cyfrowych, niezależnie od indywidualnych preferencji użytkowników. Mediatyzacja pracy, komunikacji i szkoleń w biznesie odbyła się w tym okresie w sposób gwałtowny, przymusowy, jednocześnie przekształcając dotychczasowy sposób prowadzenia szkoleń, kształtując dalsze zmiany w sposobie edukowania uwzględniając nabyte przez odbiorców kompetencje cyfrowe i wpływając na sposób postrzegania szkoleń w formie zdalnej w dalszym okresie, nie objętym niniejszą analizą.

Głównym celem rozprawy było przedstawienie obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji na podstawie badań dyskusji trenerów biznesu – nastawienia (ujawnianego/deklarowanego w dyskusjach branżowych) wobec korzystania z nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w praktyce szkoleniowej w pierwszym roku pandemii COVID-19 w porównaniu z analogicznymi miesiącami roku poprzedzającego pandemię. Cele cząstkowe przeprowadzonej analizy obejmowały wskazanie cyfrowych narzędzi, których stosowanie deklarowali trenerzy biznesu w praktyce w tym okresie, określenie wyzwań, które trenerzy biznesu wskazywali w tym okresie w swoich dyskusjach oraz prześledzenie zainteresowania tematyką (wyrażane natężeniem występowania trendów) w dyskusjach trenerów biznesu w tym okresie.

W dysertacji przyjęto definicję mediatyzacji autorstwa Krotza i Hjarvarda. Ujmują oni mediatzyację jako meta-proces lub zespół procesów dotykających sfery zarówno mediów, kultury jak i technologii osadzonych w szerszym kontekście społecznym –

jako proces, w którym media oddziałują na społeczeństwo i kulturę, będąc jednocześnie samodzielnym podmiotem. Podmiot ten i jego logika oddziałuje na różne sfery życia społecznego i kulturowego, przenosząc pewne reguły i swą logikę na nie, zmieniając przez to ich sposób funkcjonowania. Takie rozumienie mediatyzacji stanowiło podstawę prowadzonych badań.

W rozprawie założono cel związany z prezentacją obrazu przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji w dyskusjach trenerów w pierwszym roku pandemii COVID-19 – tego o jakim zakresie, sposobach i formach oraz narzędziach w szkoleniach dyskutowali trenerzy biznesu. Zaobserwowano falowość w występowaniu tematyki w dyskusjach trenerów o szkoleniach *online*. We wskazanym okresie wystąpił wzrost natężenia zainteresowania tematyką w dyskusjach wśród przedstawicieli branży, w szczególności w okresach nasilania się obostrzeń – w okresie pierwszej i drugiej fali pandemii. Zainteresowanie tematyką nasiliło się w szczególności w drugiej fali, po wyciszeniu tematyki w okresie wakacyjnym. Obecność nowych mediów nasiliła się we wszystkich miesiącach pierwszego roku pandemii w porównaniu do roku poprzedniego. Zainteresowanie tematyką objawiło się zarówno wzrostem liczby wątków (postów głównych i komentarzy) jak i pod względem większej różnorodności stosowanych narzędzi (w niektórych przypadkach dwu- a nawet czasem trzykrotnego wzrostu wymienianych narzędzi) jak i form pracy z wykorzystaniem komunikatorów (w tym czasie pojawiła się np. nowa forma pracy – integracje *online,* ale przede wszystkim zwielokrotniła się liczba komunikatorów na temat których trenerzy dyskutowali i poszukiwali informacji). Wśród stosowanych przez trenerów narzędzi najbardziej popularną kategorią było szkolenie *online*, natomiast wśród cyfrowych narzędzi komunikacyjnych zdecydowany prym wiodły komunikatory (np. *Zoom*).

Wśród form pracy *online* zaobserwowano spadek w kategorii e*learning* na rzecz szkolenia czy warsztatu *online* (wzrost w kategoriach synchronicznych względem kategorii asynchronicznych). W wypowiedziach nastąpił również wzrost występowania emocji w dyskusjach o szkoleniach *online* – zarówno w kategorii emocji pozytywnych jak i negatywnych. Ponadto, analiza wykazała, iż w dyskusjach pojawiły się porady i dyskusje związane zarówno z metodyką uczenia jak i organizacji samego procesu szkoleniowego – przerw, czasu trwania, sposobu organizacji prowadzonych ćwiczeń.

W badanym okresie pojawił się również nowy przedmiot dyskusji - konieczność zmiany sposobu prowadzenia szkoleń, np. poprzez wprowadzenie częstszych przerw oraz konieczność skrócenia czasu trwania szkoleń. Rozmówcy wskazali,

iż w konsekwencji pojawienia się szkoleń (na żywo) w formie zdalnej, pojawiła się przed nimi konieczność dostosowania szkoleń zarówno jeśli chodzi o formę jak i metodykę (program szkolenia) do możliwości uczestników – związanych z faktem, iż spotkania odbywały się w warunkach, w których uczestnikom trudniej było utrzymać uwagę, co znalazło swoje potwierdzenie w tematyce dyskusji w przeprowadzonej analizie – w pierwszym roku pandemii nastąpił wzrost dyskusji o ćwiczeniach angażujących uczestników oraz zarządzaniem uwagą na szkoleniach. Rozmówcy wskazali również, iż początkowo, przed pojawieniem się pandemii, forma zdalna postrzegana przez przedstawicieli branży była niekiedy jako niepełnowartościowa, w której brakuje bezpośredniego kontaktu i interakcji z uczestnikami, co zmieniło się wraz ze stopniowym uczeniem się obsługi narzędzi i adaptowaniem uczestników szkoleń do tej formy. Obawa ta mogła wiązać się z dodatkowymi funkcjami szkoleń – funkcją integracyjną, możliwością prowadzenia nieformalnych dyskusji w trakcie szkoleń, dzieleniem się doświadczeniami z innymi uczestnikami w trakcie przerw kawowych, których brakowało ze względu na techniczne ograniczenia narzędzi.

Ograniczenia techniczne sprawiły również, iż uczestnicy, w formie zdalnej, nie mogli wypowiadać się symultanicznie, komentować lub zadawać pytań, co umożliwia forma bezpośrednia szkoleń stacjonarnych. z pomocą, jako substytut i metoda prowadzenia pracy warsztatowej w podgrupach, pojawiła się w komunikatorach możliwość pracy w pokojach lub podgrupach, generowanych przez prowadzących spotkanie, z możliwością powrotu do głównego pokoju. Prócz angażowania i zarządzania uwagą, rozmówcy odnosili się do kolejnego aspektu – bogactwa docierających do trenera bodźców stanowiących sprzężenie zwrotne. Omawiane wyzwania, wypływające również z ograniczeń technicznych stosowanych narzędzi, obejmowały zarówno brak możliwości utrzymywania kontaktu wzrokowego z użytkownikami (przy większych grupach na ekranie trenera nie pojawiają się wszyscy) jak i motywowanie uczestników do uruchamiania kamer w trakcie szkolenia. Zróżnicowanie w stosowaniu korzystania ze spotkań przez uczestników z podłączonymi kamerami (kanał audio i wideo) lub bez (wyłącznie audio) utrudniało prowadzącym szkolenia i spotkania uzyskanie informacji zwrotnej, zarówno o efektywności własnego komunikatu i ćwiczenia jak i o samej obecności na spotkaniu. Szkolenia i warsztaty, opierające się na praktycznej edukacji, wymagają od prowadzących konieczności kontrolowania, prócz aspektów treściowych, poziomu energii i zaangażowania uczestników, reagowania na pojawiające się komentarze, wątpliwości i pytania, co, w sytuacji zróżnicowanego poziomu uczestnictwa (ze względów

technicznych) może utrudniać uzyskiwanie informacji zwrotnej o poziomie efektywności w trakcie trwającego spotkania. Aspekt kontroli wskazany został przez respondentów jako jeden z aspektów, do którego konieczna była adaptacja. Mógł on stanowić również źródło stresu w adaptacji do cyfrowej rzeczywistości w szkoleniach – gdyż w pierwszym roku pandemii omawiane aspekty były dla wielu przedstawicieli nowe – zarówno pod względem uczenia się formy jak i konieczności adaptacji treści do nowo poznanej (testowanej) formy jak i ze względu na konieczność adaptacji klientów do tej formy. Forma szkolenia dopasowana była, co podkreślili rozmówcy, do stosowanych komunikatorów, różniących się pod względem oferowanych funkcji.

Kolejnym problematycznym aspektem na początku pandemii okazała się również kwestia odpowiedniego nazewnictwa form edukacyjnych – w pierwszej fali pandemii mieszały się w dyskusjach różne formy w dyskusjach o szkoleniach – webinar, szkolenie, warsztat czy konferencja, różniące się pod względem liczby uczestników, poziomu interakcji i angażowania uczestników, formy prezentowania wiedzy, w późniejszym czasie usystematyzowane i rozróżniane prawidłowo. Analizowany okres stanowił dla trenerów również czas nabywania i rozwijania kompetencji cyfrowych zarówno pod kątem nauki obsługi nowych, różnorodnych narzędzi służących jako kanał zapośredniczający szkolenia i spotkania, ich obsługi w trakcie szkolenia (w sposób nie interferujący z aspektami treściowymi) oraz preferencji związanych ze stosowaniem różnych narzędzi w zależności od preferowanych funkcji i aspektów niezbędnych w trakcie szkolenia. Rozwój kompetencji cyfrowych - płynności i krytycyzmu związanego ze świadomością dostępnych funkcjonalności, możliwości i ograniczeń poszczególnych narzędzi mógł przyczynić się do zmiany nastawienia, omawianej przez rozmówców wywiadów pogłębionych, komentujących proces adaptacji do szkoleń zdalnych i tej formy prowadzenia edukacji. Trenerzy wskazywali w tym okresie wiele pozytywnych aspektów szkoleń zdalnych, takich jak kontrola użytkownika nad procesem edukacji, oszczędność czasu i finansów oraz możliwość edukacji w zaciszu domowym (wygoda użytkownika i trenera).

Podsumowując, obraz przebiegu mediatyzacji w pierwszym roku pandemii COVID-19 wśród trenerów jawi się jako gwałtowny i zakrojony na szeroką skalę proces nabywania kompetencji cyfrowych – od poziomu podstawowego (uczenia się poszczególnych narzędzi i rozróżniania form szkoleń *online*) po płynność w korzystaniu z dostępnych rozwiązań i krytyczne stosowanie oprogramowania służącego do prowadzenia szkoleń i spotkań (ustosunkowanie się użytkowników wobec dostępnych form).

W procesie nabywania (i rozwoju) kompetencji cyfrowych, pojawiające się coraz intensywniej w pracy szkoleniowej media ukształtowały zarówno nowe formy pracy (jak krótkie szkolenia, integracja *online*), zaś trenerzy komunikowali intensywnie (emocjonalnie) o pojawiającej się zmianie. Mediatyzacja w branży w badanym okresie nastąpiła zarówno na poziomie znacznego wzrostu komunikowania zapośredniczonego cyfrowo, jak i jego intensywności (znaczny wzrost występowania emocji w komunikowaniu o szkoleniach *online),* jak również w pojawiającym się bogactwie i różnorodności narzędzi, których w tym okresie uczyli się trenerzy (zwielokrotnione pojawianie się nazw narzędzi, w szczególności tych, które wspierały komunikację w czasie rzeczywistym). Mediatyzacja edukacji pracowników, mająca miejsce w tym okresie, pomogła utrzymać płynność rozwoju pracowników niezależnie od branży oraz pomogła uratować branżę szkoleniową przed kryzysem związanym z brakiem możliwości świadczenia usług edukacyjnych i szkoleniowych. Ponadto, kompetencje nabyte w tym czasie ułatwią adaptację do potencjalnych wyzwań w przyszłości, w których branża nie będzie mogła funkcjonować w sposób tradycyjny – stacjonarny. Trenerzy wykazali wysokie zainteresowanie tematyką szkoleń *online* i różnych cyfrowych narzędzi komunikacyjnych oraz aspektów technicznych w tym okresie a także zróżnicowane nastawienie w dyskusjach na wyżej wymienione tematy – w analizowanym bogatym materiale, jaki dostarczył pierwszy rok pandemii, zaobserwowano zarówno wzrost występowania emocji pozytywnych jak i negatywnych w dyskusjach. Obie perspektywy – optymistyczne i pesymistyczne wobec mediatyzacji są jak najbardziej zrozumiałe i zależne od wielu aspektów, takich jak poziom kompetencji cyfrowych trenerów przed pandemią, nastawienie wobec technologii w ogóle, obawa wobec oporu klientów związanego z taką formą edukacji (przed pandemią trenerzy wskazywali na duży udział spotkań i pracy z dojazdem do klienta) i liczne obiekcje związane z samym prowadzeniem szkoleń w tej formie (kontrola procesu edukacji, angażowanie uczestników, zarządzanie ich uwagą, aktywizacja i wprowadzenie pracy warsztatowej w pracy *online*, radzenie sobie z wyzwaniami technicznymi po stronie organizatora lub użytkownika, w efekcie których uczestnik nie mógł w pełni korzystać z wiedzy przekazywanej na szkoleniu, synchroniczność i asynchroniczność komunikacji, brak sprzężenia zwrotnego, poszukiwanie optymalnego czasu trwania szkolenia w formie zdalnej). Perspektywa optymistyczna, która również pojawiała się w tym okresie, wiązała się z pozytywnymi stronami szkoleń i *e-learning*u, takimi jak wygoda i komfort użytkownika, możliwość dostosowywania tempa edukacji do własnych potrzeb i możliwości, elastyczność procesu ucze-

nia się, niższe koszty organizacji szkolenia i szybsza organizacja spotkania (aspekty logistyczno-organizacyjne). Rozwój mediatyzacji na szeroką skalę w tym okresie przybliżył jeszcze bardziej, w, i tak już wysoce zmediatyzowanym społeczeństwie, dostęp do edukacji i wiedzy – tej formalnej i nieformalnej – rozwijając formę hybrydową i zdalną edukacji nie tylko w branżach związanych z biznesem, lecz również np. w środowisku akademickim, umożliwiając studentom zdalne uczestnictwo w wykładach i ćwiczeniach.

Autorka wyraża nadzieję na dalsze pogłębianie się procesu mediatyzacji szkoleń i rozwój wkładu technologii w usprawnianie uczenia przez całe życie – *lifelong learning*. Jednocześnie wyraża przekonanie, iż należy być świadomym technicznych ograniczeń związanych ze stosowanymi narzędziami, utrudniającymi kontrolę nad aspektami komunikacyjnymi i uwagą oraz atmosferą szkolenia i nieformalnymi, istotnymi dla niektórych uczestników aspektami integracyjnymi. Wraz z rozwojem mediatyzacji na szeroką skalę, uczestnicy szkoleń narażeni są również na przesyt informacyjny (*Zoom fatigue*), co warto brać pod uwagę organizując szkolenia w formie zdalnej. Odnosząc się do jednego z analizowanych w badaniu wątków na forum - zadanego przez przedstawiciela branży pytania – *Czy trener online i offline to ten sam zawód?* – autorka odpowiada twierdząco. Zawód (rola zawodowa) trenera szkolącego stacjonarnie i w formie zdalnej jest ta sama – różni się formą, kompetencjami cyfrowymi, towarzyszącym kompetencjom i kwalifikacjom *podstawowym* – będącym przedmiotem szkolenia, jednak poprzez pojawienie się formy zdalnej, niekiedy niezbędnymi, by efektywnie przekazać wiedzę w sposób dopasowany do kontekstu komunikacji zdalnej. Należy również, rozwijając kolejne narzędzia, kierować się perspektywą użytkownika, który dzięki takiej formie edukacji zyskuje wygodę, kontrolę i możliwości edukacji we własnym tempie, z drugiej strony, może odczuwać zmęczenie, przesyt i niechęć wobec uczestnictwa w kolejnym spotkaniu odbywającym się za pośrednictwem komunikatorów. Zmęczenie, przesyt technologią i spotkaniami, brak odpowiedniej higieny pracy w formie hybrydowej i zdalnej oraz dostosowywanie formy i metodyki szkolenia zdalnego do dalszego rozwoju branży szkoleniowej są tematami – wyzwaniami wartymi obserwacji i dalszych badań, gdyż pogłębiający się udział technologii w szkoleniach powinien być dostosowywany w odpowiedzi na sprzężenie zwrotne i perspektywę użytkowników – w tej formie rozwijających kompetencje cyfrowe obok szkolonych kwalifikacji i kompetencji.

Bibliografia

Źródła

1. *Assessment of remote learning as compared to stationary education in Poland in 2021,* https://www.statista.com/statistics/1223860/poland-assessment-of-*e-learning*-as-compared-to-stationary-education/, 03.06.2022
2. Ceci L., *Cumulative installs of leading video conferencing apps Zoom, Microsoft Teams, and Google Meet worldwide from 1st quarter 2020 to 2nd quarter 2021*, https://www.statista.com/statistics/1263757/*Zoom-Microsoft-Teams*-and-*Google*-meet-global-app-installs/, 17.06.2022
3. Ceci L., *Downloads of Zoom mobile app worldwide from 3rd quarter of 2019 to 1st quarter 2022, by region*, https://www.statista.com/statistics/1240007/*Zoom*-global-downloads-app-by-region/, 16.06.2022
4. Ceci L., *Leading online communication services used on a regular basis worldwide as of March 2021,* https://www.statista.com/statistics/1246368/communication-services-usage/, 17.06.2022
5. Ceci L., raport *Leading business apps worldwide in 2021, by downloads,* https://www.statista.com/statistics/1284688/top-business-apps-global-by-downloads/, 15.06.2022
6. *Działania Rady Europejskiej w reakcji na Covid-19: kalendarium*, https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/coronavirus/timeline/, 15.06.2022
7. Dziennik Ustaw Dz.U.2022.1025 t.j. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001025, 31.12.2022
8. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, *Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. W sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01),* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en, 6.10.2022
9. Dziennik Ustaw RP, https://dziennikustaw.gov.pl/DU, 15.04.2022
10. Dziennik Ustaw RP, Dz.U.2021.2095 t.j. Artykuł 12e. Art. 12e. https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/szczegolne-rozwiazania-zwiazane-z-zapobieganiem-18966440/art-12-e, 10.12.2022
11. Dziennik Ustaw RP Dz.U.2022.1510 t.j., *Artykuł 67-5 kodeksu pracy (na dzień 14.05.2022),* https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/kodeks-pracy-16789274/art-67-5, 15.05.2022
12. Dziennik Ustaw RP, Ogłoszenie na obszarze RP stanu epidemii, https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/ogloszenie-na-obszarze-rzeczypospolitej-polskiej-stanu-epidemii-18972567, 30.08.2022
13. Encyklopedia PWN, hasło: rola społeczna, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rola-spoleczna;3968539.html, 10.10.2021
14. *European Commission, https://*ec.europa.eu, 15.04.2022
15. *Europejskie Ramy Kompetencji Cyfrowych – DigComp,* https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/europejskie-ramy-kompetencji-cyfrowych---digcomp, 5.09.2022
16. *Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures,* https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication_-_a_european_roadmap_to_lifting_coronavirus_containment_measures_0.pdf, 18.06.2022
17. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/tarcza, 20.06.2022
18. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/funduszowy-pakiet-antywirusowy, 22.06.2022
19. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/kolejne-kroki, 22.06.2022
20. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa, 22.06.2022
21. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/rozszerzamy-tarcze-antykryzysowa-nowych-rozwiazan-dla-firm-pracownikow-i-rolnikow, 22.06.2022

22. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-terminy-egzaminow-maturalnego-i-osmoklasisty-przedluzamy-zamkniecie-przedszkoli-i-zlobkow-oraz-szkol-i-uczelni, 23.06.2022
23. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/4-etap-odmrazania, 23.06.2022
24. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/znosimy-czesc-ograniczen-zwiazanych-z-COVID-19-wiecej-osob-na-trybunach-targach-i-konferencjach, 20.06.2022
25. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/plany-na-jesien--strategia-walki-z-pandemia-koronawirusa, 23.06.2022
26. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-zasady-bezpieczenstwa-dla-19-powiatow, 21.06.2022
27. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/kwarantanna-domowa, 22.06.2022
28. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-zasady-profilaktyki-przeciw-COVID-19, 20.06.2022
29. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/cala-polska-w-czerwonej-strefie-kolejne-zasady-bezpieczenstwa-oraz-solidarnosciowy-korpus-wsparcia-seniorow, 21.06.2022 Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/nowe-kroki-w-walce-z-koronawirusem--ostatni-etap-przed-narodowa-kwarantanna, 22.06.2022
30. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/antykryzysowa-tarcza-branzowa--wsparcie-dla-firm-w-zwiazku-z-COVID-19, 1.07.2022
31. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/sprawdzone-informacje-na-temat-kwarantanny-strona-govplkoronawirus-i-infolinia-panstwowej-inspekcji-sanitarnej, 1.07.2022
32. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/powiadomienia-sms-o-wyniku-testu-na-COVID-19-zajrzyj-na-internetowe-konto-pacjenta, 1.07.2022
33. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/cyfrowy-wolontariusz-dolacza-do-pomocy-seniorom--nowa-forma-wsparcia-w-ramach-akcji-wspierajseniora, 2.07.2022
34. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/od-28-listopada-wchodzimy-w-etap-odpowiedzialnosci, 3.07.2022
35. Kalendarium pandemii – działania rządowe, https://www.gov.pl/web/koronawirus/w-polsce-ruszyly-szczepienia-przeciw-COVID-19--to-historyczny-moment, 1.07.2022
36. Klasyfikacja zawodów i specjalności, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci, 15.12.2022
37. Klasyfikacja zawodów i specjalności - Konsultant do spraw kariery, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242305?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3Dkonsultant, 18.12.2022
38. Klasyfikacja zawodów i specjalności, Specjalista do spraw szkoleń, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242403?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FS, 10.06.2022
39. Klasyfikacja zawodów i specjalności, Trener osobisty (coach, mentor tutor), https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow//-/klasyfikacja_zawodow/zawod/235920?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=htt

ps%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%2F-%2Fklasyfikacja_zawodow%2Flitera%2FT, 10.06.2022

40. *Projekt rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego,* https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12359506/katalog/12877630#12877630, 15.05.2022
41. *Projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw,* https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-kodeks-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw3, 10.05.2022
42. Przepisy BHP w związku z COVID-19, https://www.gov.pl/web/rodzina/przepisy-bhp-w-zwiazku-z-COVID-19, 5.04.2022
43. *Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 12 maja 2022 r. W sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego*, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001028, 30.12.2022.
44. *Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw*, https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/PrzebiegProc.xsp?nr=2335, 20.01.2023.
45. Sas A., Badanie *Most popular online activities during the coronavirus (COVID-19) pandemic in Poland as of May 2020*, https://www.statista.com/statistics/1120601/poland-*online*-activities-during-COVID-19/ , 10.10.2022
46. Sas A., *Most frequently used e-learning platforms in Poland in 2020,* https://www.statista.com/statistics/1204234/poland-platforms-used-for-*online-learning*/, 06.04.2022
47. Sas A., raport *Most popular instant Messengers to chat over the internet in Poland in 2021,* https://www.statista.com/statistics/1240403/poland-most-popular-*instant-Messenger*s/, 15.06.2022
48. Sava J., *Most popular Meeting providers for companies worldwide in 2021*, https://www.statista.com/statistics/1267835/worldwide-*Meeting*-provider-platforms/, 8.04.2022
49. Sava J.A., *Reported Meeting minutes of Cisco Webex worldwide in 2020,* https://www.statista.com/statistics/1106500/*Cisco*-webest-*Meeting*-minutes/, 4.04.2022
50. Słownik *Cambridge,* definicja *blended learning, https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/blended-learning,* 15.11.2022
51. Słownik *Cambridge,* definicja *blog,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/blog, 15.05.2022
52. Słownik *Cambridge*, definicja *gamifikacji,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/gamification, 15.05.2022
53. Słownik *Cambridge,* definicja *podcast,* https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/podcast, 4.07.2022
54. Słownik *Cambridge,* definicja *webcast*, https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english-polish/webcast, 4.04.2022
55. Słownik języka polskiego PWN, hasło: szkolenie, https://sjp.pwn.pl/sjp/szkolenie;2526708.html, 12.12.2022
56. Słownik *Merriam-Webster,* definicja *blog,* https://www.merriam-webster.com/dictionary/blog, 15.05.2022
57. Słownik *Merriam-Webster,* definicja *webinaru,* https://www.merriam-webster.com/dictionary/webinar, 13.12.2022
58. Słownik *Oxford Learner's Dictionaries,* definicja *blended learning,* https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/blended-learning, 15.11.2022
59. Słownik PWN, definicja konferencji, https://sjp.pwn.pl/slowniki/konferencja, 6.09.2021
60. Słownik PWN, definicja kursu https://sjp.pwn.pl/slowniki/kurs.html, 5.09.2021
61. Słownik PWN, definicja seminarium, https://sjp.pwn.pl/slowniki/seminarium.html, 13.12.2022
62. Słownik PWN, definicja warsztatów, https://sjp.pwn.pl/slowniki/warsztaty.html, 10.12.2022
63. Słownik PWN, definicja *webcastu i screencastu* https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/screencast-i-webcast;11659.html, 10.07.2022
64. Statista Research Department, *How much has Slack helped you reduce internal email? (2015),* https://www.statista.com/statistics/520881/percentage-range-of-reduced-internal-email-after-adoption-of-*Slack*/, 16.06.2022
65. Statista Research Department, *Leading online courses applications in Poland as of March 2022, by number of downloads,* https://www.statista.com/statistics/1263946/poland-top-downloaded-*online*-courses-apps/, 16.06.2022

66. Statista Research Department, *Monthly number of Microsoft Teams app downloads in Poland from February 2021 to February 2022*, https://www.statista.com/statistics/1224195/poland-ms-*Teams*-downloads/, 16.05.2022
67. Statista Research Department, *Monthly number of Udemy app downloads in Poland from March 2021 to March 2022*, https://www.statista.com/statistics/1264002/poland-udemy-downloads/, 16.06.2022
68. Statista Research Department, *Number of Facebook users in Poland from June 2021 to June 2022*, https://www.statista.com/statistics/1029779/poland-number-of-*Facebook*-users/, 4.12.2022
69. Statista Research Department, *Number of Linkedin users in Poland from June 2021 to June 2022,* https://www.statista.com/statistics/1221734/poland-number-of-linkedin-users/, 15.12.2022
70. Statista Research Department, *Number of Messenger users in Poland from June 2021 to June 2022*, https://www.statista.com/statistics/1031828/poland-number-of-*Messenger*-users/, 5.12.2022
71. *Szkolenia Stacjonarne w pandemii SARS-COV-2 – Informacje Polskiej Izby Firm Szkoleniowych i wytyczne Ministerstwa Rozwoju dla organizatorów szkoleń*, https://pifs.org.pl/aktualnosci/400-wytyczne-szkolenia-stacjonarne-w-pandemii, 3.06.2022
72. *Trener Trenerowi Trenerem* (dyskusje trenerów analizowane w rozprawie), portal *Facebook*, https://www.*Facebook*.com/groups/438251636272946, 31.12.2022
73. *Ustawa o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych*, https://lexlege.pl/ustawa-o-wspieraniu-rozwoju-uslug-i-sieci-telekomunikacyjnych/art-16a/, 22.06.2022
74. *Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych,* https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20200000374, 15.05.2022
75. Vailshery L.S., *Number of daily active users (DAU) of Microsoft Teams worldwide as of 2022,* https://www.statista.com/statistics/1033742/worldwide-*Microsoft-Teams*-daily-and-monthly-users/, 8.08.2022
76. Vailshery L.S., *Zoom Video Communications, Inc. - Statistics & Facts,* https://www.statista.com/topics/8249/*Zoom*-video-communications-inc/#topicHeader__wrapper, 18.08.2022
77. Wielki Słownik Języka Polskiego, definicja *webinaru,* https://wsjp.pl/haslo/podglad/99323/webinar, 13.12.2022
78. Wywiady pogłębione przeprowadzone przez autorkę, opisane w rozdziale 6 niniejszej rozprawy

Opracowania

1. Aboujaoude E., *Wirtualna osobowość naszych czasów. Mroczna strona e-osobowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012
2. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
3. Adamski A., *Człowiek zmediatyzowany,* „Studia Teologica Varsaviensia" 2017, nr 1
4. Adamski A., *Media w analogowym i CYFROWYM świecie,* Elipsa, Warszawa 2012
5. Adamski A., Gaweł A., Popek M., *Pandemia, przedsiębiorcy, emocje i social media. Co mówi o akcji #OtwieraMY analiza sentymentu w mediach społecznościowych?*, "Kultura - Media - Teologia", 2022(49) nr 1
6. Adolf M., *The Identity of Mediatization: Theorizing a Dynamic Field*, [w:] Driessens O., Bolin G., Hepp A., Hjarvard S. (red.) *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017
7. Ahmed Y.A., Ahmad M.N., *Social Media for Knowledge-Sharing: A Systematic Literature Review, „Telematics and Informatics"* 2018, https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-04-08/1554714658_E10851-e-tarjome.pdf, 18.09.2022
8. Alcalá L.A., *Media Literacy for Older People facing the Digital Divide: The e-Inclusion Programmes Design,* „Communicar. Media Education Research Journal" 2014, nr 42, v. XXI
9. Allen Ch., *The Instructor, The Man, And The Job: A Handbook For Instructors Of Industrial And Vocational Subjects*, Kessinger Publishing, 1919, za: Bawden W.T., *Lessons from the war and their application in the training of teachers,* „Industrial Education Circular" 1919, nr 1
10. Armache J., Ladki S., Daher Armache G., *The rise of remote work and its implications on US organizations and boards of directors*, "Corporate Ownership and Control" 2022, vol 20 (1)

11. Ball-Rokeach S.J., DeFleur M.L., *A dependancy model of mass-media effects,* „Communication Research"1976, vol. 1 nr 1
12. Baltatzis G., Ormrod D.G., Grainger N., *Social Networking Tools for Internal Communication in Large Organizations: Benefits and Barriers,* „ACIS 2008 Proceedings" 2008
13. Barabaschi B., Barbieri L. i in., *Remote working in Italian SMEs during COVID-19. Learning challenges of a new work organization*, "Journal of Workplace Learning" 2022, vol 34, nr 6
14. Barczak B., *Struktura sieciowa jako instrument realizacji strategii,* „Zeszyty Naukowe" 2008, nr 782
15. Basak S.K., Wotto M., Bélanger P., *E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis,* „*E-learning* and Digital Media" 2018, vol. 15(4)
16. Baszyński A., *Crowdlearning – od pruskiego modelu edukacji do nauczania zdalnego dzięki społeczności,* [w:] Kamiński R. (red.), *Przedsiębiorstwo, gospodarka i społeczeństwo w kręgu zainteresowania ekonomistów,* Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań 2020
17. Batorski D., Płoszaj A., *Diagnoza i rekomendacje w obszarze kompetencji cyfrowych społeczeństwa kompetencji cyfrowych społeczeństwa i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu i przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu w kontekście zaprogramowania wsparcia w latach 2014-2020,* s. 10 https://www.euroreg.uw.edu.pl/dane/web_euroreg_publications_files/3513/ekspertyza_mrr_kompetencjecyfrowe_2014-2020.pdf, 15.11.2022
18. Bąk P., *Gramatyka języka polskiego,* Wiedza Powszechna, Warszawa 1984
19. Bentele G., Brosius H.B., Jarren O. (red.), *Öffentliche Kommunikation. Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft*, Wiesbaden 2003
20. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
21. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004
22. Birdwhistell R.L., *Kinesics and Context. Essays on Body Motion Communication*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1970
23. Biswas S., Dey Ch., *Offline vs. Online Education: Opportunities and Challenges in Indian context,* https://www.researchgate.net/publication/350845225_*Offline*_vs_*Online*_Education_Opportunities_and_Challenges_in_Indian_context, 4.06.2022
24. Bitzer D.L., Braunfeld P.G., *Computer teaching machine project: PLATO on ILLIAC, „*Computers nad Automation" 1962 , Vol. 11, nr 2
25. Blumler J.G., Esser F., *Mediatization as a combination of push and pull forces: Examples during the 2015 UK general election campaign*, „Journalism" 2018, nr 20(7)
26. Bound J., Turner S., *Going to war and going to college: Did World War II and the G.I. Bill increase educational attainment for returning veterans?,* „Journal of Labor Economics" 2002, nr 20
27. Broadwell M.M., *Classroom instruction*, [w:] Craig R.L. (red.), *Training and development handbook (2nd ed.),* Wyd. McGraw-Hill, New York 1976
28. Brown J., Cai Y., VRCAI '04: *Proceedings of the 2004 ACM SIGGRAPH international conference on Virtual Reality continuum and its applications in industry,* [w:] *Association for Computing Machinery*, SIGGRAPH, New York 2004
29. Brzozowski M., *Wybrane modele organizacji wirtualnej,* „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu" 2003, nr 36
30. Burke W.W., *Where Did OD Come From?,* [w:] Gallos J.V.(red.), *Organization Develoipment,* Wyd. Jossey-Bass, San Fran*Cisco* 2006
31. Burnes B., *The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change,* „The Journal of Applied Behavioral Science" 2019, vol. 56, nr 1
32. Campbell C.P., *Procedures for developing and evaluating vocational training programs*, „Journal of Industrial Teacher Education" 1984, 21(4)
33. Carrat F., Figoni L., Henny J., Desenclos J.-C. i in., *Evidence of early circulation of SARS-CoV-2 in France: fin-dings from the population-based "CONSTANCES" cohort*, „European Journal of Epidemio-logy" 2021, nr 36
34. Chitrao P., *Internal Communication Satisfaction as an Employee Motivation Tool in the Retail Sector in Pune,* https://www.europeanpublisher.com/en/article/10.15405/ejsbs.137, 1.09.2021
35. Chrząścik M., *Kluczowe bariery komunikacyjne w zarządzaniu procesami produkcji reklam audiowizualnych w sektorze usług multimedia design,* „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" 2018, nr 20(69)

36. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002
37. Cierpka A., *Systemowe rozumienie funkcjonowania rodziny,* [w:] Jurkowski A. (red.), *z zagadnień współczesnej psychologii wychowawczej,* Instytut Psychologii PAN, Warszawa 2003
38. Cooley Ch., *Social Organization: A Study of the Larger Mind* , New York: Charles Scribner's Sons, r. 6
39. Cooley C.H., *The Significance of Communication* [w:] *Social Organization*, Charles Scribner's Sons, New York 1909
40. Cyrol T., *Facylitacja a koncyliacja – jak mediować aby robić to skutecznie,* „Kwartalnik ADR" 2013, nr 3(23), https://arbitraz.laszczuk.pl/_adr/275/Facylitacja_a_koncyliacja_-_jak_mediowac__aby_robic_to_skutecznie.pdf, 16.10.2022
41. Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
42. Czapla T., *Logika kształtowania kompetencji – porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego,* „Zeszyty Naukowe – Cracow Review of Economics and Management" 2016, nr 6 (954)
43. Czechowska-Derkacz B., Łosiewicz M., *Sposoby komunikacji uczelni w czasie pandemii COVID-19*, „Zeszyty Prasoznawcze" 2022, vol 65, nr 2 (250)
44. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy Organizacji i Zarządzania,* Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999
45. Czernicki C., *Entropia w filozofii informacji*, "Kultura - Media - Teologia", 2022(49) nr 1
46. Czerw A., Religioni U., Matuszna A. i in., *Zasady skutecznej komunikacji w placówkach medycznych,* „Hygeia Public Health" 2012, nr 47(3)
47. Ćwiklińska-Surdyk D., Surdyk A., *Człowiek jako aktor na scenie życia. Teorie G.H. Meada i E. Goffmana a narracyjne gry fabularne*, „Homo Laudens" 2014, nr 1/(4)
48. Daft R., *Opening the corporate door for participative management,* Academy of Management Executive, 2004
49. Department f the Interior, U.S. Bureau of Education, Washington D.C., *Lessons from the War and their application in the training of teachers,* „Industrial Education Circular" 1919, nr 1
50. Dewey J., *Nature, Communication and Meaning (from Experience and Nature)* [w:] L. Hickman, T. Alexander, *The essential Dewey vol 2 – Ethics, Logic, Psychology*, Indiana University Press 1998
51. Dębska E., *Mentor, coach, facylitator – trzy role doradcy zawodowego,* „Edukacja Dorosłych" 2010, nr 1(62)
52. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne,* PWN, Warszawa 2012
53. Dobek-Ostrowska B (red.), *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne,* Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001
54. Drabik-Frączek B., Załazińska A., *Komunikologia – zarys teoretyczny i problemy praktyczne w świetle kształcenia kompetencji komunikacyjnych,* „LingVaria" 2014, IX nr 2(18)
55. Driessens O., Hjarvard S., *Introduction: Situating Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* [w:] Driessens O., Bolin G., Hepp A., Hjarvard S. (red.) *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age,* Palgrave Macmillan, Kopenhaga 2017
56. Dzidowski A., *Organizacje wirtualne we współczesnej gospodarce,* „Przegląd Organizacji" 2011, nr 7/8 (858/859)
57. Dziuban Ch. i in., *Blended learning: the new normal and emerging technologies, „*International Journal of Educational Technology in Higher Education", 2018, 15, art.3
58. Ekman P., *Basic Emotions*, [w:] Dalgeish T., Power M. (red.), *Handbook of Cognition and Emotion*,Wiley and Sons 1999
59. Faulkner L., *Beyond the five-user assumption: Benefits of increased sample sizes in usability testing,* „Behavior Research Methods, Instruments, & Computers" 2003, 35
60. Fiske J., *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, ASTRUM, Kraków 2003
61. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999
62. Francik A., *Rozważania o efektywności w kontekście procesów innowacyjnych*, „Zeszyty Naukowe" 2009, nr 799
63. French S., *Action research for practising managers,* „Journal of Management Development", 2009, vol. 28, nr 3
64. French W.L., Bell C.H., *A definition and History of Organization Development: Some comments, „*Academy of Management Proceedings" 1971, nr 1, s. 150 https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/What-is-organizational-development-for.pdf, 15.12.2022

65. Friedman W.A., *John H. Patterson and the Sales Strategy of the National Cash Register Company, 1884 to 1922,* Harvard Business School, https://hbswk.hbs.edu/item/john-h-patterson-and-the-sales-strategy-of-the-national-cash-register-company-1884-to-1922, 18.10.2022
66. Gackowski T., *Człowiek hipermedialny. Komunikowanie w czasach gier video, social mediów i doświadczeń VR,* http://www.konferencjemedioznawcze.pl/archiwum-konferencji/ix-okmm, 13.11.2022
67. Gałan B., *Rola kompetencji cyfrowych w procesie glottodydaktycznym z perspektywy przedstawicieli społeczności digital natives,* E-mentor 2022, nr 1 (93)
68. George P. i in., *Online e-learning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction*, „Journal of Global Health" 2014, 4(1)
69. Glass F., *Work, money and power: Unions in the 21st century (3rd ed.)*, Wyd. The UC Berkeley Center for Labor Research and Education, Berkeley 2013, za: Torraco R., *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, „Advances in Developing Human Resources" 2016
70. Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe,* PWN, Warszawa 2015
71. Goban-Klas T., *Od wielo- do interdyscyplinarności (z dziejów wiedzy o komunikowaniu)*, „Studia Medioznawcze" 2013, nr 3
72. Goban-Klas T., *Pochwała medioznawstwa czyli renesans McLuhana,* „Studia Medioznawcze" 2000, nr 1
73. Goban-Klas T., *Społeczeństwo masowe, informacyjne, sieciowe czy medialne?,* „Ethos" 2005, r. 18, nr 1/2=69/70
74. Goban-Klas T., *System informacji w państwie a system komunikacji społecznej,* „Przekazy i opinie" 1989
75. Gorzelany-Dziadkowiec M., *Rewolucja 4.0 w świetle COVID-19*, https://rev4.uek.krakow.pl/blog/rewolucja-4-0-w-swietle-COVID-19/, 4.04.2022
76. Goździewska-Nowicka A., Janicki T., *Determinanty kształtowania organizacji procesowej – wyniki badań w Polsce,* „Przegląd Organizacji" 2021, nr 6(997)
77. Graham C.R., *Blended learning systems: definition, current trends and future directions* [w:] C.J. Bonk, C.R. Graham (red.), *Handbook of blended learning: Global Perspectives, local designs,* Wyd. Pfeiffer Publishing, San Fran*Cisco* 2004, http://curtbonk.com/graham_intro.pdf, 15.12.2022
GrantThornton, *Rynek pracy w czasie COVID-19,* https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/11/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-pa%C5%BAdzierniku-1.pdf, 16.06.2022
78. Graham Ch., *Emerging practice and research in blended learning,* [w:] Moore M.G. (red.), *Handbook of Distance Education,* Routledge, New York 2013
79. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010
80. Grotowska-Leder J., *Rzecz o kształceniu dorosłych. Lifelong learning w Polsce w perspektywie Unii Europejskiej,* „Acta Universitatis Lodziensis – Folia Sociologica" 2014, nr 50
81. Grzybek M., Kawa M., *Znaczenie rozwoju marketingu wewnętrznego w umacnianiu pozycji rynkowej na przykładzie firmy X*, „Marketing i Zarządzanie" 2016, nr 3 (44) 2016
82. Hall C., Lindzey G., Campbell J., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 2006
83. Hall E.T., *The Hidden Dimension. Handbook for Proxemic Research*, Anchor Books Editions, New York 1966, 1982
84. Halverson L., Spring K.J., Huyett S., Henrie S., *Blended Learning Research in Higher Education and K-12 Settings,* [w:] Spector J.M., Locke B.B., Childress M.D. (red.), *Learning, design, and technology: An international compendium of theory, research, practice, and policy,* Springer International Publishing 2017
85. Harter J., Mann A., *The Right Culture: Not Just About Employee Satisfaction,* https://www.gallup.com/workplace/231602/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx#:~:text=Engaged%20workers%20also%20are%20more,units%20achieve%2024%25%20less%20turnover.&text=High%2Dturnover%20organizations%20are%20those,40%25%20or%20lower%20annualized%20turnover, 1.10.2022
86. Heckscher Ch., *Parsons as an Organization Theorist,* [w:] P. Adler (red.), *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations,* Oxford University Press 2009
87. Hepp A., *Deep mediatization*, Routledge, London and New York 2020
88. Hepp A., Breiter A., Hasebrink U. (red.) *Communicative Figurations - Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Palgrave Macmillan, Brema 2018

89. Hepp A., *The Mediatization of Culture,* [w:] Hepp A., *Cultures of Mediatization,* Polity, Wiesbaden 2013
90. Hepp A., *What Media Culture Is (Not),* [w:] Hepp A., *Cultures of Mediatization,* Polity, Wiesbaden 2013
91. Hepp A., Hasebrink U., *Researching Transforming Communications in Times of Deep Mediatization: A Figurational Approach*, [w:] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink (red.), *Communicative Figurations - Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Palgrave Macmillan, Brema 2018
92. Hetmański M., *Epistemologia informacji*, Kraków 2013, Copernicus Center Press
93. Hickethier K., *Einführung in die Medienwissenschaft*, Stuttgart 2003
94. Hill D., *Emotionomics. Laveraging Emotions for Business Success*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2007-2008
95. Hislop D., Bosua R., Helms R., *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction,* Oxford University Press, Oxford 2018
96. Hjarvard S., *The mediatization of culture and society,* Routledge, New York 2013
97. Hjarvard S., *The Mediatization of Society A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change*, „Nordicom Review" 2008, nr 29 (2)
98. Hofman I., *Status dyscypliny nauki o mediach. Konieczna zmiana,* [w:] Adamski A., Gawroński S., Szewczyk M. (red.), *Nauki o mediach i komunikacji,* ASPRA, Warszawa 2017
99. Hudcová Š., *Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective,* „Journal of Competitiveness" 2014, 6(4)
100. Jabłonowski M., Jakubowski W., *Status teoretyczny nauk o mediach – kilka uwag do dyskusji*, „Studia Medioznawcze" 2014, t. 4
101. Jackob N., Ch. Huess, *Communication and Persuasion von Carl I. Hovland, Irving L. Janis und Harold H. Kelley (1953)* [w:] M. Potthoff (red.) *Schlüsselwerke der Medienwirkungsforschung*, Springer 2016
102. Jakubowski W., Załęski P., Zamęcki Ł., *Nauki o polityce. Zarys koncepcji dyscypliny*, Biszkek–Pułtusk 2013
103. Jansson A., *Mediatization and Mobile Lives – A critical Approach,* Routledge, New York 2018
104. Jasińska J., *Zmiany w organizacjach – sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu,* Wydawnictwo Frel, Warszawa 2015
105. Jędrusik-Gorzałka A., *Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu trenera biznesu i coacha : socjologiczne studium porównawcze polskiego i ukraińskiego rynku usług rozwojowych. Praca doktorska*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2011
106. Jurek M., Rybacki R., *Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych uwarunkowań,* „Studia Ekonomiczne" 2014, vol 180, cz. 1
107. Kalisz D.E., *Crowd Learning – Innovative Harnessing the Knowledge and Potential of People*, [w:] Information Resources Management Association, *Crowdsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Wyd: IGI Global, Hershey 2019
108. Kalla H.K., *Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective,* „Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10, nr 4
109. Kanafa-Chmielewska D., *Wstęp,* [w:] D. Kanafa-Chmielewska (red.), *Wybrane aspekty współpracy organizacyjnej,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020
110. Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2011
111. Katz E., *Introduction to the Transaction Edition. Lazarsfeld's Legacy: The Power of Limited Effects* [w:] Katz E., Lazarsfeld P.F., *Personal Influence*, Routledge, London & New York 2006
112. Kawalec P., *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa", 2014, 1 (199)
113. Kazi Ch., *Remote Work Productivity Study Finds Surprising Reality: 2-Year Analysis*, https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/remote-work-productivity-study-finds-surprising-reality-2-year-study, 15.06.2022
114. Kazimierska I., Lachowicz I., Piotrowska L., *Uczenie się dorosłych – cykl Kolba,* Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014
115. Kenney J., Newcombe E., *Adopting a blended learning approach: challenges encountered and lessons learned in an action research study,* „Journal of Asynchronous Learning Network" 2011, 15(1)

116. Kim W., *Towards a Definition and Methodology for Blended Learning,* [w:] Fong J., Wang F.L. (red.) *Blended Learning - Workshop on Blended Learning 2007,* wyd. The Kong Kong Web Society, Hong Kong 2007
117. Kintu M.J. i in., *Blended learning effectiveness: the relationship between student characteristics, design features and outcomes*, „International Journal of Educational Technology in Higher Education" 2017, nr 14 (art. 7)
118. Klebaniuk J., *Efekt kultywacji: Wpływ telewizji na poglądy,* „Czasopismo Psychologiczne" 2003, t. 9, nr 1
119. Kluszczyński R.W., *Hipermedialność i remediacja druku. Zarys zagadnień, https://publikacje.pan.pl/dlibra/journal/137352,* 13.11.2022
120. Knowles M., *Modern Practice of Adult education. Andragogy versus Pedagogy*, Wyd. Assosiated Press, New York, 1972, za: Neczaj R., Turek K., *Organizacja procesu dydaktycznego szkoleń*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2005
121. Koay W.L., Teoh K.B., Hong L.Ch., *A Comparative Study on Effectiveness of Online and Offline Learning in Higher Education,* „International Journal of Tourism & Hospitality in Asia Pasific (IJTHAP)" 2021, vol. 4 nr 3
122. Kononowicz A.A. i in.,*Virtual patients - what are we talking about? a framework to classify the meanings of the term in healthcare education*, „BMC Medical Education" 2015, nr 15, art. 11
123. Korpi T., Tåhlin M., *On-the-job training: a skill match approach to the determinants of lifelong learning,* „Industrial Relations Journal" 2021, vol. 52, nr 1
124. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Wyd. PWE, Warszawa 1999
125. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1969
126. Kowalska M., *Ewolucja teorii zarządzania*, „Wiedza obronna", 2019, nr 1-2
127. Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
128. Krotz F., *Mediatisierung*, [w:] Hepp A., Krotz F., Lingenberg S., Wimmer J. (red.), *Handbuch Cultural Studies und Medienanalyse*, Springer VS, 2015
129. Krotz F., *Mediatization: A Concept With Which to Grasp media and Societal Change*, [w:] Lundby K. (red.), *Mediatization: Concept, Changes, Consequences*, Wyd. Peter Lang 2009
130. Krotz F., *Mediatization as a mover in modernity: social and cultural change in the context of media change,* [w:] Lundby K. (red.), *Mediatization of Communication, Handbooks of Communication Science,* wyd. De Gruyter Mouton, Berlin-Boston 2014
131. Krotz F., *The meta-process of mediatization as a conceptual frame,* „Global Media and Communication" 2007, nr 3(3)
132. Krupski R., *Struktura organizacyjna,* [w:] *Podstawy Organizacji i Zarządzania,* I-BiS, Wałbrzych 2004
133. Kubiak K., *Nowy Model Kirkpatricka, czyli jak mierzyć efektywność szkoleń,* https://hcmdeck.com/blog/nowy-model-kirkpatricka/ , 15.12.2022
134. Kubiak K., *Nowy Model Kirkpatricka, czyli jak mierzyć efektywność szkoleń,* https://hcmdeck.com/blog/nowy-model-kirkpatricka/ , 15.12.2022
135. Kudra B., o *komunikacji społecznej,* [w:] B. Kudra, E. Olejniczak (red.), *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014
136. Kujawa B., *Kto pierwszy przemówił? Uwarunkowania morfologiczne mowy ludzkiej,* „Przegląd Antropologiczny" 1995
137. Kulczycki E., *Problem obszaru badań nauki o komunikowaniu,* [w:] Drożdż M., Fiut I.S., *Media światem człowieka,* Kraków-Kielce 2009
138. Kulczycki E., *Źródła transmisyjnego ujęcia procesu komunikacji,* „Studia humanistyczne AGH" 2012, t. 11/1
139. Kulczycki E., Wendland M., *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe IF UAM, Poznań 2012
140. Kwiatek A., *Inwestowanie w kapitał ludzki poprzez szkolenia jako forma podnoszenia jakości usług medycznych - empiryczne odniesienia,* „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2011, nr 54
141. Kwok A.C.F., *The Evolution of Management Theories: A Literature Review,* „Nang Yan Business Journal" 2014
142. Lanigan R., Definition: *Communicology,* https://communicology.org/%e2%8c%98-definition-communicology/, 15.09.2022
143. Lasswell H.D., *The structure and function of communication in society*, [w:] Brynson L. (red.), *The Communication of Ideas*, New York: Harper & Brothers 1948

144. Leonardi P., *COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work*, "Journal of Management Studies" 2021, vol 58(1)
145. Leschke R., *Einführung in die Medientheorie*, München 2003
146. Levinson P., *Nowe nowe media,* WAM, Kraków 2010
147. Lewin K., *Channels of group life,* „Human Relations" 1947, nr 1
148. Liao S.-C., Hsu S.-Y., *Evaluating A Continuing Medical Education Program: New World Kirkpatrick Model Approach,* „International Journal of Management, Economics and Social Sciences" 2019, vol. 8(4)
149. Livingstone S., *On the mediation of everything: ICA presidential address 2008*, „Journal of communication" 2009, nr 59 (1)
150. LSA Learning and Teaching Consultants, *Limiting Zoom Fatigue and Implementing Breaks,* https://lsa.umich.edu/technology-services/news-events/all-news/teaching-tip-of-the-week/limiting-*Zoom*-fatigue-and-implementing-breaks.html, 18.05.2022
151. Ludes P., *Einführung in die Medienwissenschaft – Entwicklungen und Theorien*, Berlin 2003
152. Lunt P., Livingstone S., *Is 'mediatization' the new paradigm for our field? A commentary on Deacon and Stanyer (2014, 2015) and Hepp, Hjarvard and Lundby (2015)*, „Media, Culture, Society" 2016, 38(3)
153. Łosiewicz M., *Blogi parentingowe jako platforma (auto)prezentacji współczesnej polskiej rodziny*, „Horyzonty Wychowania" 2020, vol 19, nr 49
154. Madianou M., Miller D., *Migration and new media: Transnational families and polymedia*, Routledge, London 2012
155. Madianou, Miller D., *Polymedia: Towards a new theory of digital media in interpersonal communication,* „International Journal of Cultural Studies" 2013, nr 16(2)
156. Mandell N., *The triumph of personel management: Contesting corporate motherhood and the corporate welfare system, „*Essays in economics and business history" 2000 vol. 18
157. Manovich L., *Język nowych mediów,* Warszawa 2006
158. Marcinkowski F., *Mediatisation of politics: Reflections on the state of the concept*, „Javnost – The Public" 2014, vol. 21, nr 2
159. Marciszewska A., *Podejście procesowe w zarządzaniu małą firmą,* [w:] S. Nowosielski (red.) *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Podejście procesowe w organizacjach,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
160. Marcyński K., *Competences in distance education of the 21st century*, „Społeczeństwo Edukacja Język" 2021, t 14/2/2021
161. Marcyński K., *Kompetencja komunikacyjna studentów dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Jagiellońskiego w wybranych sytuacjach społecznych*, „Studia medioznawcze" 2016, nr 4(67)
162. Marcyński K., *Kompetencja komunikacyjna. Studium medioznawcze*, Wydawnictwo Naukowe UKSW, 2017
163. Marcyński K., *Sposoby badania, mierzenia i oceny kompetencji komunikacyjnej*, „Zeszyty prasoznawcze" 2020, t. 63, nr 1 (241)
164. Marsick V.J. i in., *Informal and Incidental Learning in the Workplace,* [w] Smith M.C. (red.), *Handbook of Research on Adult Learning and Development,* wyd. Routledge, New York and London 2009
165. Martin D., *Remote Work Doesn't Negatively Affect Productivity, Study Suggests,* https://today.tamu.edu/2022/05/06/remote-work-doesnt-negatively-affect-productivity-study-suggests/, 10.05.2022
166. Martinengo L. i in., *Digital education for the management of chronic wounds in health care professionals: protocol for a systematic review by the Digital Health Education Collaboration*, „JMIR Publications" 2019, vol 8, nr 3
167. Marzec I, Wronka M., *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2012, nr 30
168. Mazur-Wierzbicka E., *Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2017, nr 48/1
169. Mazzei A., *Promoting active communication behaviours through internal communication,* „Corporate Communications An International Journal" 2010, nr 15 (3)
170. McLuhan M., *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*, University of Toronto Press, Toronto 1962
171. Mcluhan M., *The Medium is the Message*, [w:] *Understanding Media: The Extensions of Man*, MIT Press, 1994 (1964)

172. McLuhan M., Fiore Q., *War and Peace in the Global Village*, Bantam Books, New York 1968
173. McQuail D., *Teoria komunikowania masowego,* PWN, Warszawa 2012
174. Mead G.H., *Mind, self & society*, University of Chicago Press, Chicago 1934/1972
175. Means B. i in., *The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*, „Teachers College Record" 2013, vol 115
176. Miele F., Tirabeni L., *Digital technologies and power dynamics in the organization: A conceptual review of remote working and wearable technologies at work*, "Sociology Compass" 2020, vol 14, nr 6, e12795
177. Mikołajczyk K, *Jak uczą się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia,* „e-mentor" 2011, nr 2
178. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe,* „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 715
179. Mintzberg H, *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993
180. Młynek K., o *trzech zagadnieniach związanych ze zjawiskiem komunikacji,* [w:] Kulczycki E., Wendland M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012
181. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności,* Warszawa 2007
182. Nankervis A. i in. (2011), *Human Resource Management: Strategy and Practice*, wyd. 7, Wyd. Cencage Learning, Melbourne 2011, za: K.J. Rotich, *History, evolution and development of Human Resource Management: A contemporary perspective*, „Global Journal of Human Resource Management" 2015, vol. 3, nr 3
183. Nardi B.A. i in., *Why we blog,* „Communications of the ACM" 2004, vol 47, nr 12
184. Nat M.C., *A Flipped Classroom Model for Developing Universities in Developing Countries*, AACE Global Learn 2015
185. Newcomb T., *An Approach to the Study of Communication Act,* „Psychological Review", nr 60
186. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka,* Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2000 za: Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
187. Ng P.M.L., Lit K.K., Cheoung Ch.T.Y., *Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context*, "Technology in Society" 2022, vol 70, 102022
188. Nowak J.S., *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje* [w:] Sienkiewicz P., Nowak J.S. (red.) *Społeczeństwo informacyjne – Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, Polskie Towarzystwo Informatyczne – Oddział Górnośląski, Katowice 2008
189. Nölleke D., Scheu A.M., Birkner T., *The Other Side of Mediatization: Expanding the Concept to Defensive Strategies*, „Communication Theory" 2021, vol. 31(4)
190. Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu,* „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie" 2013, nr 65 (1897)
191. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, Mruk H. (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002
192. Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, za: R. Winkler, *Techniki komunikacji w procesach zmian,* „Nauki o zarządzaniu" 2015, nr 2(23)
193. Osguthorpe R.T., Graham C.R., *Blended Learning Environments: Definitions and Directions*, „Quarterly Review of Distance Education" 2003, vol. 4 nr 3, 227
194. Osika G., *Komunikacja niewerbalna*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej" Seria: Organizacja i Zarządzanie 2008, z. 43 Nr kol.1777
195. Osika G., *Ogólna charakterystyka procesu perswazji,* „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej" 2005, nr kol. 1402
196. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
197. Parsons T., *An Outline of the Social System,* [w:] C. Calhoun et al. (red.), *Classical Sociological Theory,* Blackwell Publishing Malden 2007
198. Parsons T., Turner B.S. (red.), *The social system – with a New Preface by Bryan S. Turner,* Routledge 1991
199. Pawłowska A., *Potencjał społeczny organizacji i strategia personalna,* [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014

200. Peruško Z., *Mediatization: From Structure to Agency (and Back Again),* [w:] O. Driessens, G. Bolin, A. Hepp, U. Hjarvard (red.), *Dynamics of Mediatization - Institutional Change and Everyday Transformations in a Digital Age, Palgrave* Macmillan, Kopenhaga 2017
201. Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
202. Plutchnik R., *The Nature of Emotions: Human emotions have deep evolutionary roots, a fact that may explain their complexity and provide tools for clinical practice*, „American Sciencist" 2001, vol 89, nr 4
203. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wyd. Ossolineum, Wrocław 1996
204. Pokrzycka L., *Blended Learning in Teaching English for Specific Purposes (ESP). Innovations in Distance Learning in PhD Students' Opinion Surveys* [w:] Pokrzycka L., Wallace Vaagan R. (red.), *Innovative Teaching Methods – Project Management*, Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin 2022
205. Pokrzycka L., *Efektywność nauczania w szkolnictwie wyższym. Studia przypadków*, „Zarządzanie Mediami" 2019, nr 1
206. Pokrzycka L., *Rola aplikacji dydaktycznych w nauczaniu zdalnym*, „e-mentor" 2021, 1(88)
207. Przybyło S., *Crowd-learning as a method of improving vocational skills in the Information Society by the example of Poland – rozprawa doktorska,* Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2020
208. Quoniam L., *Evolution of corporate education,* [w:] L. Quoniam (red.), *Competitive Intelligence 2.0, Organization, Innovation and Territory,* https://books.*Google*.pl/books?id=x5xWthru28sC&lpg=PT64&ots=0UyUuKOWJW&dq=elton%20mayo%20homo%20sociologicus&hl=pl&pg=PT64#v=onepage&q=elton%20mayo%20homo%20sociologicus&f=false, 15.12.2022
209. Rafiq M., *Training evaluation in an organization using Kirkpatrick Model: A case study of PIA*, „Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2015, nr 4(3)
210. Ramosaj B., Berisha G., *Systems Theory and System Approach to Leadership,* „Iliria International Review" 2014, nr 2014/1
211. Rasmussen K. i in., *Offline e-learning for undergraduates in health professions: a systematic review of the impact on knowledge, skills, attitudes and satisfaction*. „Journal of Global Health" 2014, 4(1)
212. Reduta M., *Zawód, profesja i kultura profesjonalna,* „Optimum. Studia Ekonomiczne" 2015, nr 2 (74)
213. Riley J.W., Riley M.W., *Mass Communication and the Social System* [w:] R.K. Merton, L. Broom, S. Cottrell (red.) *Sociology Today,* New York: Basic Books 1959
214. Rogala A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie – praca doktorska,* Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013
215. Rogala A., *Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie handlowym,* „Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu" 2011, Zeszyty Naukowe (177)
216. Rohatgi i in., *Online vs offline learning: The changes, effectiveness, barriers & future,* „International Journal of Creative Research Thoughts" 2021, vol 9, nr 2
217. Rosengren K., *Mass media and social change: some current approaches,* [w:] E. Katz, T. Szecsko (red.), *Mass Media and Social Change,* Beverly Hills, Sage 1981, s. 247-267, za: McQuail D., *Teoria komunikowania masowego,* PWN, Warszawa 2012
218. Roszkowski M., *Modele funkcjonalne organizacji wirtualnej w procesie zarządzania wiedzą,* „Ekonomiczne Problemy Usług" 2014, nr 112
219. Rotich K.J., *History, evolution and development of Human Resource Management: A contemporary perspective,* „Global Journal of Human Resource Management" 2015, vol. 3, nr 3
220. Rusu M.L., Herman R.E., *The Implications of Propaganda as a Social Influence Strategy,* „Scientific Bulletin" 2018, nr 23, s. 118-125, za: G. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion,* SAGE Publications Inc. 2006
221. Sasińska-Klas T., *Mediatyzacja a medializacja sfery publicznej,* „Zeszyty prasoznawcze" 2014, t. 57, nr 2 (218)
222. Schramm W., *How Communication Works* [w:] W. Schramm (red.) *The Process and Effects of Mass Communication,* Urbana: University of Illinois Press 1954
223. Schramm W., *Mass media and national development: The role of information in the developing countries,* Stanford University Press, Stanford 1964, Pp. Xiv
224. Schulz W., *Reconstructing mediatization as an analytical concept*, „European Journal of Communica-tion" 2004, nr 19 (1)

225. Sękowski A., *Ogólna teoria systemów i jej zastosowanie w naukach społecznych,* „Rocznik Naukowo-Dydaktyczny" Prace Psychologiczne 2, 1988, z. 120
226. Shannon C., Weaver W., *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press 1949
227. Singh S., Rylander D.H., Mims T.C., *Efficiency of Online vs. Offline Learning: A Comparison of Inputs and Outcomes*, „International Journal of Business, Humanities and Technology" 2012, vol. 2 nr 1
228. Singhal M., Prasanna T.S., *Electronic performance support systems (EPSS): an effective system for improving the performance of libraries*, National Centre for Science Information Indian Institute of Science, Bangalore 2002
229. Slavković M., Sretenović S., Bugarčić M., *Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support,* "Sustainability" 2022, 14(1), 70
230. Sławiński S. i in. (red.), Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji, Concept Studio 2011, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/11939/Slownik_kluczowych_pojec_KSK.pdf?isAllowed=y&sequence=1, 14.11.2022
231. Smidt A., Balandin S., Reed V.A., *The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes,* „Journal of Intellectual & Developmental Disability" nr 34(3)
232. Smoląg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją,* „Studia i Prace WNEIZ US" 2018, nr 52/2
233. Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna od podstaw,* Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2020
234. Sułkowski Ł., *Organizacja jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie" 2012, tom XIII, zeszyt 2
235. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji,* Astrum, Wrocław 2006
236. Swanson R.A., *Human resource development: Performance is the key,* „Human Resource Development Quarterly" 1995, nr 6 (2)
237. Sypniewska B., *Istota, błędy i bariery w komunikowaniu się w organizacji,* „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne" 2015, t. XXI
238. Szczygielska A., Dobrzańska M., raport *Zdolni do zdalnej? Bezpieczeństwo, zdrowie, ergonomia pracy zdalnej w czasie koronawirusa,* https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/90379/praca-zdalna-2020-raport.pdf, 15.05.2022
239. Szluz B., *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* „Modern Management Review" 2013, MMR, vol. XVIII, 20 (4/2013)
240. Szpunar M., *Czym są nowe media – próba konceptualizacji,* „Studia Medioznawcze" 2008, nr 4 (35)
241. Szpunar M., *Nowe-stare medium – Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego,* Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2012
242. Szymczak W., Wański T., *Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011
243. Tarkowski A. i in., *Taksonomia funkcjonalnych kompetencji cyfrowych oraz metodologia pomiaru poziomu funkcjonalnych kompetencji cyfrowych osób z pokolenia 50+,* https://www.mwi.pl/uploads/filemanager/publikacje/taksonomia_funkcjonalnych_kompetencji_cyfrowych.pdf, 5.09.2022
244. Thompson J., *Mediated interaction in the Digital Age,* „Theory, Culture & Society" 2020, 37 (1)
245. Torraco R.J., *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development,* „Faculty Publications in Educational Administration" 2016, nr 15
246. Torraco R.J., Swanson R.A., *The history of technical training*, [w:] L. Kelly (red.), *The ASTD technical and skills training handbook,* Wyd. McGraw-Hill, New York 1995
247. Torraco R.J., Swanson R.A., *The strategic roles of human resource development,* „Human Resource Planning", nr 18(4)
248. Vaanmalar M.V., *A comparative study between offline and online classes for students,* „International Journal of Multudisciplinary Educational Research" 2021, vol. 10 nr 2(1)
249. Vallée A. i in., *Blended Learning Compared to Traditional Learning in Medical Education: Systematic Review and Meta-Analysis,* „Journal of Medical Internet Research" 2020, 22(8), e16504
250. Van der Lippe T., *Co-workers working from home and individual and team performance,* „New Technology, Work and Employment" 2019, Volume 35, Issue 1
251. Verčič D., *Internal communication: Definition, parameters and the future,* „Public Relations Review" 2012, nr 38(2)

252. Von Bertalanffy L., *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, „Science" 1950, vol. 111, nr 2872
253. Warnecke H.J., *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
254. Watzlawick P., Bavelas J.B., Jackson D.D., *Some Tentative Axioms of Communication* [w:] *Pragmatics of Human Communication. A study of intaractional patterns, pathologies and paradoxes*, W. W. Norton & Co, New York, London 1967 (2011),
255. Wendland M., *Czy optymistyczna ocena kondycji nauki o komunikacji w Polsce jest zasadna?,* „Lingua ac Communitas" 2010, vol. 20
256. Whyte J., Comi A., Mosca L., *Making futures that matter: Future making, online working and organizing remotely*, "Organization Theory" 2022, vol 3 (1)
257. Wieczorek-Szymańska A., *Organizacja fraktalna w gospodarce sieciowej,* „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2015, nr 39, t. 1
258. Winkler R., *Techniki komunikacji w procesach zmian,* „Nauki o zarządzaniu – Management Sciences" 2015, nr 2(23)
259. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2004
260. Wojtaś-Jakubowska A., *Efektywność zaczyna się od komunikacji. Kompendium HR*, dodatek do „Personel i Zarządzanie" 2017, nr 10
261. Wright C., *Human Resource Management in Australia: Historical Development and Contemporary Tensions,* [w:] Kaufman B. (red.), *The Development of Human Resource Management across Nations: Unity and Diversity,* wyd. B.E. Kaufman, Cheltenham, Northampton 2014
262. Yeomans L., FitzPatrick L., *Internal Communication,* [w:] R. Tench, S. Weddington, *Exploring Public Relations*, Pearson Education 2017, Leeds Beckett University
263. Zabłocki M., Nowacka U., *Wykorzystanie cyklu Kolba jako metody szkolenia ratowników,* „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie" 2014, t. II
264. Zakrzewska–Bielawska A., *Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] Lichtarski J. i in. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2014
265. Zakrzewska-Bielawska A., *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa,* [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
266. Zheng W. i in., *Research on Blended Learning in Physical Education During the COVID-19 Pandemic: A Case Study of Chinese Students*, https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211058196 , 13.12.2022

Netografia

1. *10 Best Online Learning Platforms In 2022 To Jumpstart Your Career,* https://sites.*Google*.com/site/videoblocksreview/*online-learning*-platforms, 15.06.2022
2. *11 Internal Communications Tools for 2022 & Beyond*, https://www.oak.com/blog/internal-communications-tools/, 1.10.2022
3. *31 games to play at work*, https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/07/09/31-games-to-play-at-work/, 2.10.2022
4. *7 Effective Internal Communication Tools*, https://screencloud.com/blog/tools-effective-internal-communication, 01.09.2021
5. Akademia Leona Koźmińskiego (oferta edukacyjna), Szkoła trenerów biznesu, https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/kursy-i-szkolenia/szkola-trenerow-biznesu, 15.06.2022
6. Anagnostopulu A., *Praca zdalna w pandemii. Te liczby rozwiewają powszechne złudzenie*, https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/praca-zdalna-liczba-osob-pracujacych-z-domu-w-polsce-w-2020-r/8yvnxq9, 10.08.2022
7. Andriotis N., *5 Popular Employee Training Methods For Workplace Traning,* https://e*learning*industry.com/how-choose-training-methods-for-employees , 18.12.2022
8. Asana, https://asana.com/
9. Balcewicz J., *Wpływ pandemii COVID-19 na rewolucję cyfrową w edukacji i na rynku pracy* (za postulatami Międzynarodowej Komisji ds. Przyszłości Edukacji UNESCO wobec działań dotyczących edukacji po pandemii COVID-19) https://cyberpolicy.nask.pl/wplyw-pandemii-COVID-19-na-rewolucje-cyfrowa-w-edukacji-i-na-rynku-pracy/, 17.05.2022
10. Baza Usług Rozwojowych, *Wyszukiwarka usług,* https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/wyszukiwarka/uslugi/szukaj, 19.12.2022
11. Baza Usług Rozwojowych PARP, https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/, 12.10.2022
12. Biznes Newseria, *62 proc. polskich pracowników pozytywnie ocenia swoje kompetencje cyfrowe. Większość chce je wciąż podnosić*, https://biznes.newseria.pl/news/62-proc-polskich,p725991020, 31.12.2022
13. Bloom N., To Raise *Productivity, Let More Employees Work from Home,* https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home, 10.06.2022
14. Brainstorm group, Szkoła Trenerów, https://brainstorm.biz.pl/szkolenia/szkolenia-otwarte/szkola-trenerow?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGvF0M4AbfDTwmDO9w-yXpXsgBzqh4zl_Mt6mZ6lISTdL4hHZb0DS-RoCmf8QAvD_BwE, 15.12.2022
15. *Business Insider*: Najlepsze platformy z podcastami w 2022 roku, https://www.businessinsider.com/guides/tech/best-podcast-apps?IR=T#apple-podcasts-1, 4.04.2022
16. Centrum Kształcenia Podyplomowego, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Akademia Trenerów Biznesu , https://www.ckp-lodz.pl/studia/96/lodz/akademia-trenerow-biznesu, 17.06.2022
17. Centrum Studiów Podyplomowych i Szkoleń SWPS, Akademia Trenerów Biznesu, Katowice, https://swps.pl/oferta/katowice/podyplomowe/biznes-zarzadzanie/akademia-trenerow-biznesu, 10.12.2022
18. *Co to jest szkolenie?,* https://www.myskills.pl/portal/baza-wiedzy/co-to-jest-szkolenie/, 12.12.2022
19. Curry D., *Slack Revenue and Usage Statistics (2022),* https://www.businessofapps.com/data/*Slack*-statistics/, 18.06.2022
20. *Czy w czasie epidemii istnieje możliwość przeprowadzania szkoleń okresowych?,* https://www.opzz.org.pl/porady-dla-pracownikow/bezpieczenstwo-i-higiena-pracy/czy-w-czasie-epidemii-istnieje-mozliwosc-przeprowadzania-szkolen-okresowych, 4.04.2022
21. *Digital literacy: the missing piece for Adult ESL learners,* Oxford University Press, https://oupeltglobalblog.com/2017/01/31/digital-literacy-the-missing-piece-for-adult-esl-learners/, 25.11.2022
22. Dorociak K., *Praca zdalna w kodeksie pracy,* https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-praca-zdalna-kodeks-pracy, 19.12.2022
23. Evenea, https://evenea.pl/pl, 30.12.2022
24. Fade L., *Training For Dangerous Jobs With Virtual Reality*, https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/07/28/training-for-dangerous-jobs-with-virtual-reality/?sh=5ed5da591c37, 4.09.2022

25. Główny Urząd Statystyczny; *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej – Kształcenie na odległość (distance learning),* https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1428,pojecie.html, 10.10.2022
26. *Google Forms*, https://www.*Google*.pl/intl/pl/forms/about/
27. *Google Meet,* https://meet.*Google*.com
28. Grupa Set, Szkoła Trenerów Biznesu, https://grupaset.pl/oferta/rozwiazania-dla-klientow-indywidualnych/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022
29. Grupa TROP, Szkoła Trenerów, https://grupatrop.pl/szkola-trenerow/, 10.10.2022
30. Herman M., *20 Internal Communication Tools your Company Should Have*, https://www.lumapps.com/blog/internal-communications/workplace-internal-communication-tools/, 02.09.2021
31. *How working from home works out,* https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out, 10.06.2022
32. Humanitas, Trener biznesu, https://www.humanitas.edu.pl/APiB_Trener_biznesu, 15.06.2022
33. Humanly, *Analiza potrzeb szkoleniowych,* https://humanly.pl/analiza-potrzeb-szkoleniowych/, 18.12.2022
34. Hyder S., *Research Says Companies That Do This 1 Thing Increase Worker Productivity by 25 Percent. The surprising way companies can boost employee productivity today*, https://www.inc.com/shama-hyder/research-shows-that-companies-that-do-this-one-thing-increase-worker-productivity-by-25.html, 02.09.2021
35. IBD Business School, Szkoła trenerów biznesu – szkolenia dla trenerów biznesu, https://ibd.pl/szkolenia-i-kursy/szkola-trenerow-biznesu/, 15.12.2022
36. IGI Global, *What is instant messaging,* https://www.igi-global.com/dictionary/*instant*-messaging/14772, 10.10.2021
37. International Coach Federation, https://icf.org.pl/, 15.12.2022
38. Internetowe Konto Pacjenta, https://pacjent.gov.pl/internetowe-konto-pacjenta, 2.07.2022
39. Izba Coachingu, Standardy https://www.izbacoachingu.com/standardy/, 10.12.2022
40. Jamboard, https://jamboard.*Google*.com/
41. Kaczmarczyk M., *Szkolenia nadal niezbędne. Czy będą się odbywały tylko online?,* https://www.forbes.pl/kariera/szkolenia-odwolane-przez-koronawirusa-jak-polskie-firmy-szkoleniowe-reaguja-na/5jy0g8b, 6.10.2022
42. Kahoot, https://kahoot.it/
43. *Learn how Minecraft: Education Edition is transforming education around the world*, https://education.minecraft.net/en-us/discover/impact, 24.07.2022
44. Learnship, *The history (and future) of corporate training*, https://www.learnship.com/en/blog/the-history-and-future-of-corporate-training/, 20.03.2022
45. Leighton J., *Stanford researchers identify four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes,* https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-*Zoom*-fatigue-solutions/, 20.12.2022
46. Liu J., *61% of people working from home are doing so because they want to, even though their office is open,* https://www.cnbc.com/2022/02/18/people-are-working-from-home-out-of-preference-not-just-necessity.html, 10.03.2022
47. Mentimeter, https://www.mentimeter.com/
48. Miro, https://miro.com/
49. Misiarz Ł., *COVID-19 – zmiana i wyzwanie dla działów IT - Technologia drogą do odporności biznesu,* https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/COVID-19-zmiana-i-wyzwanie-dla-dzialow-IT.html, 10.10.2022
50. Moderator, Szkoła Trenerów Biznesu – narzędzia, https://moderator.edu.pl/szkola-trenerow-biznesu/, 15.06.2022
51. Mokyr J., *The Rise and Fall of the Factory System: Technology, firms and households since the Industrial Revolution,* Carnegie-Gochester Conference on macroeconomics, 2000, https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/3/1222/files/2016/06/The-Rise-and-Fall-of-the-Factory-System-Nov-2000-1dey3ic.pdf , 18.12.2022
52. Mural, https://www.mural.co/
53. *Najważniejsze kwestie, o których warto wiedzieć na temat aplikacji w aplikacji Microsoft Teams,* https://support.*Microsoft*.com/pl-pl/office/co-nale%C5%BCy-wiedzie%C4%87-o-aplikacjach-w-aplikacji-*Microsoft-Teams*-747492ee-7cdd-4115-a993-8c7e7f98a3d0, 16.06.2022

54. *Narzędzia IT i zasoby internetowe wspierające pracę zdalną nauczycieli i wykładowców 2020,* http://wfil.uni.opole.pl/wp-content/uploads/Narze%CC%A8dzia-IT-i-zasoby-internetowe-wspomagaja%CC%A8ce-nauczanie-zdalne.pdf , 6.07.2022
55. Nowińska K., *Czym jest triangulacja w badaniach społecznych?*, Centrym Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii, https://www.cziitt.pw.edu.pl/czym-jest-triangulacja-w-badaniach-spolecznych/, 4.12.2022
56. Obserwator Finansowy, *Cyfryzacja przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19*, https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/cyfryzacja-przedsiebiorstw-w-czasie-pandemii-covid-19/, 31.12.2022
57. *Obszary i kompetencje DigComp,* http://www.digcomp.pl/koncepcja-digcomp/obszary-i-kompetencje/, 15.09.2022.
58. *Od 16 marca 2020 r. Wszystkie szkoły w Polsce będą zamknięte,* https://samorzad.infor.pl/wiadomosci/3627084,Od-16-marca-2020-r-wszystkie-szkoly-w-Polsce-beda-zamkniete.html, 30.08.2022
59. Office 365 Education, https://www.*Microsoft*.com/pl-pl/education/products/office, 20.08.2022
60. Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Andragogika, czyli jak uczyć dorosłych,* https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5521, 14.12.2022
61. Ośrodek Rozwoju Edukacji, *Prowadzenie szkoleń metodami warsztatowymi*, https://aktywnaedukacja.ceo.org.pl/sites/aktywnaedukacja.ceo.org.pl/files/material_01_tresc_modulu_iv.pdf, 31.12.2022
62. PARP 2009, *Jak efektywnie szkolić pracowników,* https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/6750.pdf, 18.12.2022
63. PARP, *Pandemia zapoczątkowała w Polsce cyfrową rewolucję. Na niespotykaną dotąd skalę cyfryzują się zarówno mikrofirmy, jak i urzędy*, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/65361:pandemia-zapoczatkowala-w-polsce-cyfrowa-rewolucje-na-niespotykana-dotad-skale-cyfryzuja-sie-zarowno-firmy-jak-i-urzedy, 31.12.2022
64. PARP, platforma z kursami, https://www.parp.gov.pl/component/site/site/kursy-*online,* 3.09.2021
65. PFR, Cyfryzacja firmy to już konieczność. PARP oferuje szkolenia dla przedsiębiorstw, https://pfr.pl/aktualnosci/cyfryzacja-firmy-to-juz-koniecznosc-parp-oferuje-szkolenia-dla-przedsiebiorstw.html, 31.12.2022
66. *Plan działania w dziedzinie edukacji cyfrowej na lata 2021–2027*, https://education.ec.europa.eu/pl/focus-topics/digital-education/digital-education-action-plan, 10.08.2022
67. Poll Everywhere, https://www.polleverywhere.com/
68. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/, 12.10.2022
69. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, raport *Kompetencje cyfrowe i nauczanie zdalne w Unii Europejskiej*, s. 20-22, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Edukacja-cyfrowa_2020-09-22.pdf , 17.05.2022
70. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Szkolenia zdalne - tymczasowa czy trwała zmiana?,* https://www.parp.gov.pl/component/content/article/72691:szkolenia-zdalne-tymczasowa-czy-trwala-zmiana, 6.04.2022
71. Polska Izba Firm Szkoleniowych, https://pifs.org.pl/, 10.10.2022
72. Polskie Towarzystwo Trenerów Biznesu, Certyfikacja, http://trenerzy.org.pl/certyfikacja/, 15.12.2022
73. Poradnik Przedsiębiorcy, *E-learning – jakie zalety mają szkolenia zdalne? Wszystko o szkoleniach online,* https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-*e-learning*-jakie-zalety-maja-szkolenia-zdalne-wszystko-o-szkoleniach-*online*, 17.09.2021
74. Portal Gov.pl, https://www.gov.pl/, 15.04.2022
75. *Praca zdalna – nowelizacja kodeksu pracy od 2023 roku – obowiązkowe dokumenty,* https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/inne/5638239,praca-zdalna-2023-obowiazkowe-dokumenty.html, 31.12.2022
76. Pratt M.K., *6 potential uses for VR during onboarding,* https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/6-potential-uses-for-VR-during-onboarding, 15.11.2022
77. Projekt Gamma, *Jakie są etapy przygotowania szkolenia?* https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/jakie-sa-etapy-przygotowania-szkolenia/, 17.12.2022

78. Przykłady ankiet – badania pracowników, webankieta, https://www.webankieta.pl/przyklady-ankiet/121580/ankieta-po-szkoleniu , 15.11.2022
79. Quizizz, https://quizizz.com/
80. Quizlet, https://quizlet.com/pl
81. Rada Europejska https://www.consilium.europa.eu/, 10.05.2022
82. Redakcja Uniwersytetu SWPS, *Pseudorozwój. Triki mówców motywacyjnych,* https://web.swps.pl/strefa-psyche/blog/relacje/18769-pseudorozwoj-5-popularnych-trikow-mowcow-motywacyjnych?dt=1649228471861, 10.12.2022
83. Rivera K., *Communication vs. Communications – What's the Big Deal?,* https://www.csusm.edu/communication/major_differences.html, 20.04.2022
84. Ro Ch., *Why the future of work might be 'hybrid',* https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid, 1.07.2022
85. S&T, Epidemia COVID-19: *Czy jesteśmy gotowi na wymuszoną cyfryzację?,* https://snt.pl/epidemia-covid-19-czy-jestesmy-gotowi-na-wymuszona-cyfryzacje/, 31.12.2022
86. *Share of people taking part in any form of online learning activities in Poland from 2015 to 2020, by age group,* https://www.statista.com/statistics/1245365/poland-taking-part-*online-learning*-activities/, 2.06.2022
87. *Slack*, https://*Slack*.com/, 17.06.2022
88. Socrative, https://www.socrative.com/
89. Southworth T., *Training Within Industry,* Label and Narrow Web, https://www.labelandnarrowweb.com/issues/2008-11/view_printing-lean/printing-lean-45949/, 18.11.2022
90. *"Spiegel": Telegram to być może najbardziej niebezpieczny komunikator świata,* https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/8190193,spiegel-telegram-to-byc-moze-najbardziej-niebezpieczny-komunikator-swiata.html, 31.12.2022
91. Spure K., *51 best employee team building games for improving productivity at work,* https://desktime.com/blog/best-employee-team-building-activities, 2.10.2022
92. Statista, https://www.statista.com/statistics/248959/top-global-*Google*-app-downloads-*Google*-play/, 16.04.2022
93. Staroń A.M., *Facylitator – czym się różni od trenera i dlaczego firmy go potrzebują?,* https://szkola-trenerow.swps.pl/facylitator-czym-rozni-sie-od-trenera/, 14.12.2022
94. Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych, System Certyfikacji sTOP, https://stowarzyszeniestop.pl/certyfikacja/, 16.12.2022
95. *Surprising working from home productivity statisticcs (2022),* https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/, 20.06.2022
96. *Szkolenia zdalne - tymczasowa czy trwała zmiana?,* https://www.parp.gov.pl/component/content/article/72691:szkolenia-zdalne-tymczasowa-czy-trwala-zmiana, 6.04.2022
97. Szudy D., *Czym jest facylitacja? Korzyści facylitacji w biznesie,* https://www.hays.pl/blog/insights/czym-jest-facylitacja-, 10.12.2022
98. Talent Development Glossary Terms, *What Is Organization Development?,* https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-organization-development, 10.11.2022
99. Terlecki P., *Trener biznesu – kto to i w czym może pomóc?,* portal BiznesInfo, https://www.biznesinfo.pl/trener-biznesu-kto-to-i-w-czym-moe-pomoc, 18.05.2022
100. *The Chicago School of Professional Psychology, 6 Career Paths in Business Psychology,* https://www.thechicagoschool.edu/insight/career-development/6-career-paths-in-business-psychology/ , 18.11.2022
101. *The Top 5 Best Internal Communication Tools for Today's Businesses,* https://staffbase.com/blog/top-internal-communication-tools-that-make-you-more-effective/, 10.10.2022
102. *TOP 15 Platform e-learningowych do kursów online na 2023*, https://www.moj-startup.pl/najlepsze-platformy-do-kursow-*online*/, 20.11.2022
103. Trello - *Zarządzaj projektami zespołu z dowolnego miejsca*, https://trello.com/pl
104. TVN24, *"Dzisiaj w nocy otrzymaliśmy dodatnie wyniki pierwszego pacjenta". Koronawirus w Polsce,* https://tvn24.pl/polska/koronawirus-w-polsce-w-zielonej-gorze-potwierdzono-pierwszy-przypadek-zakazenia-wirusem-sars-cov-2-4297618, 30.08.2022
105. UMass Boston, *Classroom Training,* https://hr.umb.edu/training/classroom-training , 18.12.2022

106. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Akademia Trenera – Profesjonalne zarządzanie szkoleniami, https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,1178,akademia_trenera_profesjonalne_zarzadzanie_szkoleniami.html, 16.09.2022
107. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, *Business Psychology*, https://www.ukw.edu.pl/jednostka/business-psychology, 10.12.2022
108. Uniwersytet Łódzki, Trener biznesu, http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/Home/tabid/2538/language/pl-PL/Default.aspx, 14.04.2022

109. Uniwersytet SWPS, Psychologia biznesu, https://swps.pl/oferta/sopot/studia-jednolite-magisterskie/psychologia/biznesu, 13.12.2022
110. *Ustawa o pracy zdalnej czeka na podpis Prezydenta*, https://www.gov.pl/web/rodzina/ustawa-o-pracy-zdalnej-czeka-na-podpis-prezydenta, 20.01.2023.
111. *Webex Collaboration Suite,* https://www.*Webex*.com/*collaboration-Suite*.html, 16.05.2022
112. Wigert B., *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered With Data,* https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx, 1.07.2022
113. Wooclap, https://www.wooclap.com/ Wright A.D., *Study: Teleworkers More Productive—Even When Sick*, https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/teleworkers-more-productive-even-when-sick.aspx, 18.07.2022
114. Wróbel E., *11 aplikacji, które zrewolucjonizowały nasz świat!,* https://publicystyka.ngo.pl/11-aplikacji-ktore-zrewolucjonizowaly-nasz-swiat, 10.10.2022
115. Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Trener biznesu, https://www.wsb.pl/wroclaw/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/trener-biznesu, 18.06.2022

116. Zieliński J., *Szkolenia w dziedzinie bhp w czasie epidemii - Czy w czasie epidemii istnieje możliwość przeprowadzania szkoleń wstępnych?*, https://www.pip.gov.pl/pl/o-urzedzie/wyjasnienia-i-wsparcie-pip/najczestsze-pytania-i-odpowiedzi/szkolenia-z-dziedziny-bhp/133786,szkolenia-w-dziedzinie-bhp-w-czasie-epidemii.html, 7.07.2022

117. *Zoom Meeting*s, https://explore.*Zoom*.us/pl/products/*Meeting*s/, 12.09.2022

118. *Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, Praca zdalna jako telepraca 2.0? Ogólna ocena uchwalonych rozwiązań regulacyjnych,* https://zpp.net.pl/praca-zdalna-jako-telepraca-2-0-ogolna-ocena-uchwalonych-rozwiazan-regulacyjnych/, 29.01.2023

Streszczenie

Procesy mediatyzacji w branży szkoleniowej w Polsce w pierwszym roku pandemii COVID-19

Streszczenie

Rozprawa porusza zagadnienia związane z obrazem przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji szkoleń w dyskusjach trenerów biznesu w crowdlearningowej grupie Trener Trenerowi Trenerem w pierwszym roku pandemii COVID-19 i roku poprzedzającym pandemię. Całość pracy składa się z 6 rozdziałów. Trzy pierwsze rozdziały dotyczą podstaw teoretycznych przeprowadzonych badań, rozdział czwarty wprowadza tematykę pojawiającą się w badaniu empirycznym, zaś rozdział piąty i szósty dotyczą podjętej metodologii, założeń i prezentacji przeprowadzonych badań i wniosków.

Poprzedzony wstępem, prezentującym podstawowe założenia, pytania badawcze i cel pracy, rozdział pierwszy porusza zagadnienia związane z podstawami teoretycznymi dyscypliny, w której przeprowadzono badania. Rozdział zatytułowany „Komunikowanie organizacyjne" realizuje cele definicyjne, związane z zaprezentowaniem umiejscowienia rozprawy w dyscyplinie. Rozdział zarysowuje historyczne podstawy interdyscyplinarnej nauki o komunikowaniu i mediach, definiuje komunikację i komunikowanie oraz ich typy, kierunki i zakresy w celu zaprezentowania komunikowania organizacyjnego jako elementu społecznego systemu komunikowania. Komunikowanie organizacyjne zaś, którego część stanowią szkolenia pracowników, omówione zostało przez pryzmat kierunku i poziomów komunikowania, w odniesieniu do różnych modeli struktury organizacyjnej oraz w odniesieniu do rozwoju cyfryzacji – modeli pracy na odległość.

Rozdział drugi stanowi kontynuację rozważań zapoczątkowanych w rozdziale pierwszym i porusza tematykę mediatyzacji komunikacji. W rozprawie przyjęto definicję mediatyzacji Hjarvarda, określającą zjawisko to jako dwukierunkowy meta-proces społeczny, w którym media stanowią instytucję (podmiot) samą w sobie oddziałując swą logiką na różne sfery życia społecznego, wpływając na ich konieczność dostosowania się do tej logiki, z drugiej strony zaś jako nieustanną integrację mediów ze sferami życia społecznego, rozwijające się zapośredniczenie różnych sfer życia poprzez media. Ponadto, rozdział drugi porusza tematykę związaną bezpośrednio z badanym okresem i nasileniem mediatyzacji w tym czasie – kalendarium pierwszego roku pandemii COVID-19 oraz rekomendacji UE i Polski związanych z tematyką edukacji pracowni-

ków, organizacji pracy i mediów. Trzecim poruszanym aspektem są konsekwencje omówionych restrykcji dla organizacji pracy - w formie zdalnej, telepracy i hybrydowej.

Rozdział trzeci, jako kontynuacja refleksji o mediatyzacji komunikacji organizacyjnej, porusza tematykę mediatyzacji szkoleń, ewolucji szkoleń przed oraz w okresie pandemii COVID-19. Omówione zostały aspekty lifelong learningu związane z edukacją odbywającą się przez całe życie, aspekty związane z rozwojem kompetencji cyfrowych, formami edukacji mieszanej (blended learning), d-learningu, m-learningu oraz e-learningu.

Rozdział czwarty stanowi łącznik pomiędzy rozdziałami poświęconymi komunikacji organizacyjnej, mediatyzacji szkoleń i komunikacji organizacyjnej a częścią empiryczną. W rozdziale tym zarysowany jest pokrótce przegląd wydarzeń, jakie miały miejsce na przestrzeni ostatniego stulecia, doprowadzające do zmiany w postrzeganiu pracownika i jego potrzeb – od szkół fabrycznych po indywidualne szkolenia i postrzeganie ludzi jako kapitału, w który warto inwestować, stanowiącego podstawę rozwoju organizacji. Rozdział ten zawiera również definicje trenera biznesu, kompetencje, jego formy pracy i mierzenia efektywności pracy, definicje pokrewnych ról zawodowych, z jakimi potocznie mylony lub utożsamiany jest trener przez odbiorców usług związanych z rozwojem osobistym i zawodowym.

Rozdział piąty zawiera opis metodologii badań własnych. W rozdziale omówione zostały problem badawczy, założenia, cele, pytania, hipotezy oraz opis doboru grupy i metod badawczych. W rozdziale opisane również zostały przyjęte metody – analiza zawartości desk research oraz indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) stanowiący uzupełnienie przeprowadzonej analizy. Przeprowadzona analiza zawartości obejmuje zawartość dyskusji trenerów biznesu o szkoleniach online w największej społeczności internetowej na portalu Facebook w okresie dwóch lat – rok poprzedzający pojawienie się pandemii COVID-19 i pierwszy rok pandemii.

Rozdział szósty stanowi szczegółowy opis wyników przeprowadzonej analizy zawartości i wywiadów pogłębionych. Rozdział podzielony jest na dwie części – pierwsza z nich odnosi się do postawionych do części ilościowej hipotez. Omówione zostały aspekty składające się na obraz przebiegu i zakresu procesów mediatyzacji szkoleń w dyskusjach trenerów. Pojawiły się treści związane, między innymi, z korzystaniem z nowych mediów i cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w badanych okresach, wybieranych najczęściej narzędzi, nastawienia, nasilenia w komunikowaniu o poszczególnych aspektach, tematyce poruszanej w dyskusjach, zmianach w sposobie organizowania

szkoleń. Część druga rozdziału przedstawia prezentację wypowiedzi z IDI odnoszących się do etapów adaptacji do szkoleń zapośredniczonych przez nowe media, będących uzupełnieniem wobec treści wynikających z przeprowadzonej analizy zawartości. W rozdziale omówiono weryfikację postawionych hipotez.

Rozprawa podsumowana została zakończeniem i refleksją o dalszych perspektywach rozwoju szkoleń w formie zdalnej i badań w tym zakresie.

Summary

Mediatization processes in the training industry in Poland in the first year of the COVID-19 pandemic

Summary

The dissertation raises issues related to the image of the course and range of development of mediatization processes' in discussions of business trainers in the crowd-learning group Trainer to Trainer Trainer in the first year of the COVID-19 pandemic and the year preceding thereof. The whole work consists of 6 chapters. The first three chapters concern the theoretical foundations of the conducted research, the fourth chapter introduces the topics appearing in the empirical research, and the fifth and sixth chapters concern the methodology, assumptions and presentation of the research and conclusions carried throughout.

Preceded by an introduction presenting the basic assumptions, research questions and the purpose of the work, the first chapter raises issues related to the theoretical foundations of the discipline in which the research has been conducted. The chapter entitled "Organizational communication" pursues the definitional objectives related to the presentation of the location of the dissertation in the discipline. The chapter outlines the historical foundations of interdisciplinary communication and media science, defines communication and communication and their types, directions and scopes in order to present organizational communication as an element of the social communication system. Organizational communication, which includes employee training, has been discussed through the prism of the direction and levels of communication, in relation to various models of the organizational structure and in relation to the development of digitization – models of remote work.

The second chapter is a continuation of the considerations initiated in the first chapter and deals with the subject of mediatization of communication. The dissertation adopts Hjarvard's definition of mediatization, defining this phenomenon as a two-way social meta-process in which the media constitute an institution (subject) in itself, influencing with its logic on various spheres of social life, influencing their need to adapt to this logic, and on the other hand as a continuous integration of media with spheres of social life, developing mediation of various spheres of life through the media. In addition, the second chapter deals with topics directly related to the period under review

and the intensity of mediatization at that time – the calendar of the first year of the COVID-19 pandemic and EU and Polish recommendations related to the subject of employee education, work organization and the media. The third aspect discussed is the consequences of the discussed restrictions on the organization of work - in remote, teleworking and hybrid form.

The third chapter, as a continuation of the reflection on the mediatization of organizational communication, discusses the subject of mediatization of training, the evolution of training before and during the COVID-19 pandemic. Aspects of lifelong learning, aspects related to the development of digital competences, forms of blended learning, d-learning, m-learning and e-learning have been discussed.

The fourth chapter is a link between the chapters on organizational communication, mediatization of training and organizational communication and the empirical part. This chapter briefly provides an overview of the events that have taken place over the last century, leading to a change in the perception of the employee and his needs – from factory schools to individual training and the perception of people as a capital worth investing in, which is the basis for the development of the organization. This chapter also contains definitions of a business coach, competences, his forms of work and measuring work effectiveness, definitions of related professional roles with which the trainer is commonly confused or identified by recipients of services related to personal and professional development.

The fifth chapter contains a description of the methodology of own research. The chapter discusses the research problem, assumptions, goals, questions, hypotheses and description of group selection and research methods. The chapter also describes the adopted methods – analysis of the content of desk research and individual in-depth interview (IDI) complementing the analysis. The content analysis includes the content of business trainers' discussions about online training in the largest online community on Facebook over a two-year period – the year before the emergence of the COVID-19 pandemic and the first year of the pandemic.

The sixth chapter provides a detailed description of the results of the content analysis and in-depth interviews. The chapter is divided into two parts – the first of them refers to the hypotheses put forward to the quantitative part. The aspects that make up the image of mediatization of training in trainers' discussions have been discussed. There was content related to, among others, the use of new media and digital communication tools in the examined periods, the most frequently chosen tools, attitudes, intensity in

communicating about individual aspects, topics discussed in discussions, changes in the way training is organized. The second part of the chapter presents statements from IDI referring to the stages of adaptation to training mediated by new media, which complement the content resulting from the content analysis. The chapter discusses the verification of hypotheses.

The dissertation has been concluded with a reflection on further prospects for the development of remote training and research in this area.

Spis tabel

Tabela 1. Pandemiczna praca zdalna a telepraca. 102
Tabela 2. Nowe media w edukacji *online*, cz. 1. 141
Tabela 3. Nowe media w edukacji *online* cz. 2. 143
Tabela 4. Liczba postów z zastosowaniem filtra „*online*" w pierwszym roku pandemii oraz w roku poprzedzającym pandemię. 221
Tabela 5. Liczba postów (głównych i komentarzy) w poszczególnych miesiącach w analizowanych okresach. 223
Tabela 6. Najpopularniejsze posty w badanych okresach (tematyka). 224
Tabela 7. Częstotliwość pojawiania się tematu: Formy pracy szkoleniowej *online*. 226
Tabela 8. Występowanie tematu: formy pracy *online* w pierwszym roku pandemii COVID-19. 231
Tabela 9. Występowanie tematu: formy pracy *online* w roku poprzedzającym pandemię. 231
Tabela 10. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne w analizowanych okresach – częstotliwość komunikowania – według popularności. 235
Tabela 11. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w pierwszym roku pandemii COVID-19. 238
Tabela 12. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach w roku poprzedzającym pandemię COVID-19. 240
Tabela 13. Pojawiające się w komunikacji platformy do komunikacji i szkoleń w obu analizowanych okresach. 243
Tabela 14. Pojawiające się w komunikacji media społecznościowe w obu analizowanych okresach. 244
Tabela 15. Pojawiające się w komunikacji tablice interaktywne. 245
Tabela 16. Pojawiające się w komunikacji narzędzia do ankiet/quizów w obu analizowanych okresach. 246
Tabela 17. Pojawiające się w komunikacji komunikatory *instant* (*direct*) w obu analizowanych okresach. 247
Tabela 18. Pojawiające się w komunikacji platformy z kursami *online* (*e-learning*) w obu analizowanych okresach. 247
Tabela 19. Pojawiające się w komunikacji platformy do zarządzania pracą w obu analizowanych okresach. 248
Tabela 20. Częstotliwość pojawiania się tematu: Pozytywne strony szkoleń *online* w obu okresach. 250
Tabela 21. Występowanie tematu: pozytywne strony szkoleń *online*. 251
Tabela 22. Częstotliwość pojawiania się tematu: Wyzwania związane ze szkoleniami *online*. 254
Tabela 23. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w pierwszym roku pandemii COVID-19. 257
Tabela 24. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w roku poprzedzającym pandemię. 258
Tabela 25. Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty pracy *online*. 260
Tabela 26. Częstotliwość pojawiania się tematu: Oferty edukacyjne dla trenerów. 260
Tabela 27. Występowanie tematu: oferty pracy dla trenerów w poszczególnych miesiącach obu okresów. 262
Tabela 28. Występowanie tematu: reklama w postach w poszczególnych miesiącach w obu okresach. 265
Tabela 29. Częstotliwość pojawiania się tematu: Dobre praktyki – porady. 266
Tabela 30. Występowanie tematu: dobre praktyki/porady – w poszczególnych miesiącach obu analizowanych okresów. 271
Tabela 31. Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach. 274
Tabela 32. Emocje pozytywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach. 274
Tabela 33. Emocje negatywne związane z nowymi technologiami w szkoleniach. 276
Tabela 34. Występowanie emocji w poszczególnych miesiącach obu analizowanych okresach. 279
Tabela 35. Częstotliwość pojawiania się tematu: Metodyka prowadzenia szkoleń. 281
Tabela 36. Występowanie tematu: metodyka prowadzenia szkoleń w poszczególnych miesiącach analizowanych okresów. 283
Tabela 37. Tematyka – trendy w dyskusjach trenerów biznesu w pierwszym roku pandemii COVID-19. 286

Tabela 38. Tematyka – trendy w dyskusjach trenerów biznesu w roku poprzedzającym pandemię. 290

Spis rysunków

Rysunek 1. Model Lasswella (1948) 28
Rysunek 2. Cykl Kolba 198
Rysunek 3. Model D. Kirkpatricka opisujący cztery poziomy (warstwy) pomiaru efektywności szkolenia. 201

Spis wykresów

Wykres 1. Liczba postów z zastosowanym filtrem "*online*" - porównanie obu analizowanych okresów..... 222
Wykres 2. Porównanie występowania różnych form pracy szkoleniowej w obu okresach. 226
Wykres 3. Rok prepandemiczny – procentowy rozkład występowania poszczególnych form pracy szkoleniowej. 227
Wykres 4. Pierwszy rok pandemii – procentowy rozkład występowania poszczególnych form pracy szkoleniowej. 229
Wykres 5. Formy pracy *online* w badanych okresach – trendy (rozkład w czasie). 229
Wykres 6. Procentowy udział cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w prowadzonych dyskusjach – marzec 2019 – luty 2020 r. 235
Wykres 7. Procentowy udział cyfrowych narzędzi komunikacyjnych w prowadzonych dyskusjach – marzec 2020 r. – luty 2021 r. 236
Wykres 8. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne – porównanie analizowanych okresów. 237
Wykres 9. Nasilenie tematu na osi czasu – porównanie rok do roku (analiza trendu)..... 241
Wykres 10. Występowanie pozytywnych stron szkoleń *online* w dyskusjach w obu analizowanych okresach..... 250
Wykres 11. Nasilenie tematu – pozytywne strony szkoleń *online* w obu okresach (analiza trendu)..... 251
Wykres 12. Występowanie tematu: wyzwania związane ze szkoleniami *online* w obu okresach..... 255
Wykres 13. Nasilenie tematu – wyzwania szkoleń *online* w obu okresach (analiza trendu). 256
Wykres 14. Występowanie ofert pracy i ogłoszeń związanych z podnoszeniem kompetencji szkoleniowych. 261
Wykres 15. Oferty pracy dla trenerów (analiza trendu)..... 261
Wykres 16. Oferty edukacyjne dla trenerów..... 264
Wykres 17. Procentowy rozkład tematyki dobrych praktyk-porad w okresie przed pandemią..... 267
Wykres 18. Procentowy rozkład tematyki dobrych praktyk-porad w pierwszym roku pandemii. 268
Wykres 19. Zestawienie występowania dobrych praktyk-porad (tematyczne) w analizowanych okresach. 269
Wykres 20. Nasilenie występowania tematyki dobrych praktyk-porad w czasie (analiza trendu). 270
Wykres 21. Występowanie pozytywnych emocji w dyskusjach w analizowanych okresach. 275
Wykres 22. Występowanie (nasilenie) emocji pozytywnych w dyskusjach w obu analizowanych okresach (analiza trendu). 277
Wykres 23. Występowanie (nasilenie) emocji negatywnych w dyskusjach w obu analizowanych okresach (analiza trendu). 278
Wykres 24. Elementy metodyki w dyskusjach w badanych okresach..... 282
Wykres 25. Nasilenie dyskusji o metodyce prowadzenia szkoleń w badanych okresach – trendy. 282
Wykres 26. Występowanie wszystkich tematów na osi czasu – w pierwszym roku pandemii (trendy)..... 286
Wykres 27. Oś trendu dla średnich wartości tematów w pierwszym roku pandemii COVID-19. 288
Wykres 28. Występowanie wszystkich tematów na osi czasu – w roku poprzedzającym pandemię. 289
Wykres 29. Oś trendu dla średnich wartości tematów w roku poprzedzającym pandemię..... 291
Wykres 30. Zestawienie trendów z obu okresów. 292

Załącznik - Ankieta IDI

Scenariusz do indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI z przedstawicielami branży szkoleniowej w Polsce (trenerzy biznesu) w ramach badań do pracy doktorskiej, autorstwa mgr Magdaleny Popek, dotyczącej nastawienia do wykorzystania nowych mediów w praktyce trenerskiej w świetle pandemii covid-19

Może nie wszyscy już pamiętamy czasy przed pandemią covid-19, ale chciałabym, żebyśmy porozmawiali dzisiaj o tym, co i w jakim stopniu zmieniło się w Twojej pracy w trakcie ostatnich 3 lat.

Interesuje mnie przede wszystkim jak w swojej działalności korzystałeś/aś (i nadal korzystasz) z mediów internetowych. Twoje przemyślenia będą dla mnie bardzo cenne w badaniach do mojej rozprawy doktorskiej dotyczącej korzystania z mediów w pracy trenerów biznesu w Polsce.

ANONIMOWOŚĆ
ZGODA NA NAGRYWANIE i INFORMACJA o USUNIĘCIU DANYCH PO DOKONANIU TRANSKRYPCJI

Temat	**Kwestie szczegółowe - pytania**	**Uwagi**
Przed COVID-19: Doświadczenia	Ile lat jesteś trenerem? w jakiej formie (*online*/*offline*) prowadziłeś/aś szkolenia przed wybuchem pandemii?	
Przed COVID-19: Nastawienie	Co sądziłeś/aś o prowadzeniu szkoleń w formie *online* przed pandemią COVID-19? Jakie było wtedy Twoje nastawienie?	
Przed COVID-19: Formy szkoleń, z których trener korzystał	Z jakich form pracy *online* korzystałeś/aś przed pandemią do prowadzenia szkoleń?	*(Podpowiedź: webinary, e-learning, podcasty, ewaluacja szkoleń online, kursy online, newslettery, prowadzenie kont w mediach społecznościowych?)*
Przed COVID-19: Ocena nastawienia wobec spotkań *online*/*offline*	Jak kontaktowałeś/aś się z klientami przed wybuchem pandemii? (formy kontaktu) Czy zdarzało Ci się spotykać wtedy z klientami *online*?	*Pomocnicze JEŚLI TAK:* *-Jakich komunikatorów używałeś/aś i dlaczego?* *-Jak, Twoim zdaniem, woleli spotykać się klienci?* *-A jak Tobie było najwygodniej?*
A teraz przenieśmy się w czasie do marca 2020, spróbuj przypomnieć sobie dobrze pierwszą falę pandemii		
Etap przejściowy: Doświadczenia	Co się wydarzyło wtedy w Twoim biznesie? Jaka była Twoja reakcja na sytuację rynkową? Z jakimi wyzwaniami i problemami się mierzyłeś/aś?	

Etap przejściowy: Nastawienie	Co sądziłeś/aś o prowadzeniu szkoleń w formule *online* w tamtym czasie?	
Etap przejściowy: Formy szkoleń, z których trener korzystał	Czy zacząłeś/aś wtedy korzystać z jakichś narzędzi i form pracy *online* do prowadzenia szkoleń, których nie używałeś/aś wcześniej? *JEŚLI TAK: Jak to wspominasz? Czy pamiętasz swoje pierwsze szkolenia online w tamtym czasie?* *JEŚLI NIE: w jaki sposób wtedy pracowałeś/aś? Dlaczego?*	*(Podpowiedź:* *webinary, e-learning, podcasty, ewaluacja szkoleń online, kursy online, newslettery, Zoom, Teams, ClickMeeting, Skype)*
Etap przejściowy: Ocena nastawienia wobec spotkań *online*/*offline*	Jak organizowałeś/aś wtedy spotkania - *online* czy *offline*?	*Pomocnicze:* *-Przy użyciu jakich komunikatorów i dlaczego?* *-Jak reagowali klienci?* *-Czy coś się zmieniło?)*
A teraz przenieśmy się w czasie jeszcze bardziej w przyszłość - aż do teraźniejszości		
Adaptacja: Doświadczenia	Po czym poznałeś/aś, że Twoja firma zaczyna się odnajdywać w nowej rzeczywistości? Ile to trwało? Co się zmieniło w Twojej pracy w efekcie pojawienia się pandemii COVID-19?	
Adaptacja: Nastawienie	Wolisz pracę szkoleniową *online* czy *offline*? Dlaczego? Jak oceniasz zmiany w korzystaniu z technologii w branży szkoleniowej z perspektywy czasu?	
Adaptacja: Formy szkoleń, z których trener korzysta	Jak obecnie szkolisz? z jakich narzędzi korzystasz? Które lubisz najbardziej? Czy czujesz różnice pomiędzy szkoleniami *online* i *offline*? Jakie?	
Adaptacja: Ocena nastawienia wobec spotkań *online*/*offline*	Co się zmieniło w prowadzeniu spotkań z klientami? Jak wolisz się spotykać - *online* czy *offline*? Jak wolą Twoi klienci? Dlaczego?	

Załącznik – klucz kategoryzacyjny zawarty w analizie zawartości

Typ wypowiedzi:

-post główny

-post komentarz

Data wypowiedzi

3. Reakcje do wypowiedzi

Liczba reakcji

Typ reakcji:

-Lubię to

-Super

-Trzymaj się

-Ha ha

-Wow

-Przykro mi

-Wrr

4. Liczba komentarzy

5. Formy pracy szkoleniowej *online*

Szkolenie *offline*

Konferencja *offline*

Szkolenie *online*

Warsztat *online*

Wykład *online*

Kurs *online*

Webinar

Live streaming

Podcast

Konferencja *online*

Integracja *online*

6. Cyfrowe narzędzia komunikacyjne stosowane w szkoleniach

Strona internetowa/blog

Platforma do komunikacji i szkoleń (communication)

Platforma do zarządzania pracą (*collaboration*)

Komunikator *instant* (*direct*)

Platforma z kursami *online*

E-book

Audiobook

Wideo (film)

Praca na dokumentach w chmurze

Tablica interaktywna

Ankieta/quizy

Mailing/newsletter

Media społecznościowe

Gry/grywalizacja

7. Sprzęt i aspekty techniczne

Komputer (komputer, laptop)

VR

Kamera

Dźwięk

Oświetlenie

Mikrofon

Smartfon

Tablet

8. Tematy poruszane w komunikacji - wyzwania związane ze szkoleniami *online*

Ceny szkoleń

Dress code

Uwaga i zaangażowanie uczestników

Interakcja (gry, zabawy, interakcja pomiędzy uczestnikami)

Czas trwania

Synchroniczność komunikacji (dyskusja)

Aspekty techniczne i sprzętowe

Kompetencje cyfrowe (uczenie się nowych narzędzi, adaptacja)

Ergonomia pracy (biurko, krzesło)

Bezpieczeństwo (RODO) i aspekty prawne

9. Tematy poruszane w komunikacji - pozytywne strony szkoleń *online*

Online jako przyszłość (rozwój, nauka)

Możliwość pracy z domu

Dostępność (możliwość uczestnictwa w szkoleniu z dowolnego miejsca), dostępność wiedzy

Aspekty finansowe (oszczędność) i logistyczne

Życie prywatne (*work-life balance*)

Kontrola uczestnika nad procesem kształcenia

10. Dobre praktyki - porady

Ćwiczenia szkoleniowe

Organizacja szkolenia

Program szkolenia

Dobór narzędzi

Podnoszenie kompetencji własnych

11. Emocje związane z nowymi technologiami w szkoleniach

Pozytywne (zainteresowanie, ciekawość, zadowolenie, nadzieja, zachwyt, szczęście, odwaga, entuzjazm, spokój radość)

Neutralne (brak emocji lub zaskoczenie)

Negatywne (stres, sceptycyzm, irytacja, złość, niepewność, frustracja, bezradność, lęk/strach, obawa, zagubienie, przerażenie, niepokój, opór, nuda, przeciążenie)

12. Oferty pracy dla trenerów opublikowane *online*

Dotyczące pracy *offline*

Dotyczące pracy *online*

13. Reklama dot. szkoleń dla trenerów

Oferty edukacyjne - szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe trenerów

Oferty edukacyjne - szkolenie *online* dla trenerów (pozostała tematyka)

14. Treści dotyczące metodyki prowadzenia szkoleń

E-learning (kursy, szkolenia, webinary *online*, błędy, praktyki)

Edukacja mieszana (*blended learning*)

Nazewnictwo i dobór właściwej formy *online* (webinar, szkolenie, e*learning*)

Przebieg szkolenia (np. ćwiczenia, przerwy)

Ewaluacja szkolenia

15. COVID-19

lockdown

COVID-19