

Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

e-mails: wojciech.idzikowski@awf.wroc.pl; wojciech.cieslinski@awf.wroc.pl;
piotr.glowicki@awf.wroc.pl

WYKORZYSTANIE PODEJŚCIA ZWINNEGO W BUDOWANIU MARKI PRACODAWCY

AGILE APPROACH IN EMPLOYER BRAND BUILDING

DOI: 10.15611/pn.2018.511.07

JEL Classification: M31

Streszczenie: Podejście zwinne jest obecnie coraz częściej wykorzystywane do organizacji procesów biznesowych. Jego zastosowanie rozpoczęte w projektach dotyczących wytwarzania oprogramowania stało się fundamentem metodycznym do usprawniania procesów budowania marki pracodawcy. Autorzy prezentują wyniki badań nad podejściem zwinnym, prowadzonych przez ostatnie ponad 10 lat w 49 organizacjach. W artykule zaprezentowano wycinek badań dotyczący kształtowania marki pracodawcy. Publikacja składa się z trzech części: teoretycznej (gdzie wskazane są podstawy definicyjne podejścia zwinnego), empirycznej (przedstawiającej analizę porównawczą dwóch wybranych organizacji kształtujących markę pracodawcy w zupełnie inny sposób), w trzeciej części wskazano kierunki doskonalenia i determinanty do budowania marki pracodawcy w oparciu o podejście zwinne.

Słowa kluczowe: podejście zwinne, marketing, zarządzanie procesami, budowanie marki pracodawcy.

Summary: Currently, agile approach is more frequently used to organise business processes. It was initially used in the projects on software development and became methodical foundations to streamlining employer branding development processes. The authors present the results of research on agile approach which has been conducted in the last 10 years in 49 organisations. The article presents a fragment of research on how employer branding is shaped. The article is divided into three parts: theoretical (where the authors define agile approach), empirical (presenting comparative analysis of two organisations where employer branding is shaped completely differently) and finally, directions for improvement and determinants for developing employer branding with the use of agile approach.

Keywords: agile approach, marketing, process management, employer brand building.

1. Wstęp

Badania, które stały się podstawą do stworzenia artykułu, prowadzone były przez ostatnie 10 lat i miały charakter opisowo-eksploracyjny (dokładny opis procesu badawczego znajduje się w [Idzikowski 2018]). Dotyczyły wykorzystania podejścia zwinnego i prowadzone były w 49 organizacjach, składały się z dwóch etapów:

ETAP 1: lata 2005-2016, analiza 48 organizacji. Posłużono się tutaj: obserwacją uczestniczącą (co najmniej tygodniowe audyty), analizą studium przypadków (porównywanie metod wykorzystywanych w wybranych podmiotach), zrealizowane zostały liczne wywiady bezpośrednie z członkami zarządu i właścicielami organizacji.

ETAP 2: lata 2015 do dzisiaj, analiza organizacji, która poszukiwała nowoczesnych metodyk transformowania modelu biznesowego organizacji (także w zakresie tworzenia marki pracodawcy) i obecnie znajduje się w procesie wdrażania podejścia zwinnego. Posłużono się tutaj ponaddwuletnią obserwacją uczestniczącą.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań z zakresu wykorzystania podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy. Artykuł składa się z trzech części: pierwsza ma charakter teoretyczny (zostało tutaj zdefiniowane podejście zwinne), w drugiej części artykułu została przedstawiona analiza dwóch skrajnych metod budowania marki pracodawcy (z czego jedno jest przykładem zastosowania podejścia zwinnego), w trzej części artykułu zaprezentowano możliwości usprawnień i model wykorzystania podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy.

Artykuł, oprócz celu poznawczego-naukowego, ma za zadanie zrealizować też cel praktyczny. Być wskazaniem dla kluczowych pracowników organizacji w zakresie wykorzystania podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy.

2. Podejście zwinne – podstawy teoretyczne

Podejście zwinne zostało zastosowane w pierwszym etapie dla projektów wytwarzania oprogramowania. Założenia tego podejścia można sparafrazować jako optymalizację cyklu: podejmowanie możliwie jak najmniejszych kroków prezentujących dany wycinek pracy i ich jak najszybszą ocenę. Wraz z bardzo szybkim wzrostem popularności wykorzystania tego podejścia w projektach informatycznych podejście zwinne zaczęło być wprowadzane do realizacji innych procesów (działów) organizacyjnych, takich jak: HR, marketing i inne. Samo założenie, że prowadzenie biznesu w sposób zwinny może zwiększyć jego efektywność, stało się podstawą do budowania różnych metod organizacji procesów (SCRUM, Lean Start-up [Ries 2013], Customer Development [Blank 2006], SAF i inne [Kumar 2010; Laloux 2015; Maurya 2012; Muduli 2013; Nir 2014; Sinek 2013]), które w zależności od obszarów odnalazły swoje mniejsze lub większe zastosowanie. Choć samo założenie podejścia zwinnego może wydawać się trywialne, jego właściwa implementacja w środowisku organizacyjnym jest dużym wyzwaniem zarówno dla nauki, jak i dla biznesu. Dłate-

Tabela 1. Skala porównawcza podejścia liniowego – związanego z zarządzaniem strategicznym i podejścia zwinnego – związanego z optymalizacją cyklu testowania danych rozwiązań¹

	Podejście liniowe w budowaniu marki pracodawcy	Podejście zwinne w budowaniu marki pracodawcy
Główne działanie:	Staranne planowanie (oparte na badaniach rynkowych i prognozie, dla pięcioletniego horyzontu czasowego).	Prowadzenie eksperymentów (opartych na możliwie jak najszybszym wprowadzaniu produktów minimalnej wartości na rynek [Ries 2011] i pomiarze zachowań klientów). Weryfikowanie, który sposób budowania marki pracodawcy jest najskuteczniejszy.
Koncentracja na:	Strategii (którą trzeba dokładnie zaplanować i na jej podstawie zrealizować plany taktyczne i operacyjne).	„Zdjęciu rzeczywistości” (nie jest celem wyobrażenie sobie, jak marka pracodawcy będzie wyglądać za kilka lat, lecz co możemy zrobić, aby prowadzić skuteczną promocję pracodawcy już teraz).
Dedykowane szczególnie:	Dużym organizacjom.	Małym organizacjom.
Percepcja rzeczywistości:	Liniowa (gdzie należy wyobrazić sobie duży cel i go realizować).	Eventowa [Cieśliński 2011] (świat zmienia się tak szybko, że nie ma sensu planować w długim okresie. Trzeba szukać okazji rynkowej za pomocą prowadzonych eksperymentów).
Realizacja:	Proaktywna – oparta na chęci kształtowania rzeczywistości zgodnie z przyjętą strategią.	Reaktywna – oparta na monitorowaniu zachowań/reakcji potencjalnych pracowników, na których podstawie podejmuje się dalsze decyzje.
Sposób na sukces:	Kampanie promocyjne w wielu kanałach mają na celu zbudować bezpieczeństwo związane z zapewnieniem popytu na pracę w danej organizacji.	Nowoczesna technologia pozwala zweryfikować zachowania potencjalnych kandydatów i na tej podstawie podejmowane są dalsze decyzje.
Decyzje oparte na:	Badaniach rynku – opinii potencjalnych pracowników.	Identyfikowaniu zachowań potencjalnych kandydatów – związanych ze składaniem aplikacji na dane stanowisko.
Etapy:	Plan i realizacja.	Dowód i skalowanie (znalezienie dowodu na to, że dany sposób budowania marki pracodawcy jest rentowny i jego późniejsze powielanie – skalowanie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Idzikowski 2018; Ries 2011; Cieśliński 2011; Cooper 2016; Dikert, Paasivaara, Lassenius 2016; Ignatius 2016; Pope-Ruark 2015; Wendler 2013; Idzikowski, Perechuda 2017].

¹ Tabela to została opracowana na podstawie artykułu oddanego do publikacji: pn. *Wykorzystanie podejścia zwinnego do transformacji modeli biznesowych*. Został on oddany do recenzji w ramach konferencji „Zmiana Warunkiem Sukcesu 2017”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

go też podjęta próba opisu wykorzystania tego podejścia do budowania marki pracodawcy ma charakter innowacyjny.

Występowanie podejścia zwinnego w organizacji nie ma charakteru zero-jedynkowego. Należy mówić tutaj o skali wykorzystania tego podejścia (mierzonej odstępem czasu pomiędzy podjętym działaniem a jego oceną). Zwinność organizacyjną należy rozpatrywać na wszystkich ontologicznych poziomach organizacji (w tym dla budowania marki pracodawcy).

Jako podejście przeciwne do zwinnego w artykule została przedstawiona definicja podejścia liniowego, będącego konsekwencją założeń klasycznego zarządzania strategicznego. Gdzie etap planowania oddziela się od realizacji, a celem samym w sobie jest doskonalenie się w przygotowywaniu analiz i prognoz. W podejściu liniowym budowanie marki pracodawcy opiera się na przyjęciu założenia, że najlepszą metodą jest perfekcyjne wykonanie analiz, badań opinii, prognoz... Natomiast w podejściu zwinnym zakłada się, że najważniejsze jest jak najszybsze przetestowanie na rynku pracowników danego sposobu budowania marki pracodawcy. Z pominięciem wszystkich możliwych analiz i pracy „przy biurku”. Definityjne różnice dla każdego z tych podejść zostały przedstawione w tabeli 1.

W badaniach [Idzikowski 2018²] wraz ze wzrostem wielkości organizacji podejście liniowe określone jest współczynnikiem kierunkowym linii trendu o wartości: 0,68. Dla podejścia zwinnego wartość ta wynosi: 0,51. Natomiast gdy zbadamy wartości współczynnika kierunkowego linii trendu dla wybranych lat³, to wartości wynoszą: dla podejścia liniowego: 0,08, dla podejścia zwinnego 0,3. Można na tej podstawie zbudować opinię, że badane firmy wraz ze wzrostem organizacji chętniej wykorzystują każde z tych podejść. Natomiast im później firma była badana, tym w większym stopniu można było doszukać się w jej sposobie działania wykorzystania podejścia zwinnego.

Wykorzystanie podejścia liniowego i zwinnego należy postrzegać jako skalę, gdzie skrajne przypadki w rzeczywistości nie występują. Optymalna efektywność uzyskiwana jest dla każdej organizacji indywidualnie na innym poziomie. W tak przyjętej perspektywie budowanie efektywności organizacji opiera się na poszukiwaniu odpowiedniego odstepu czasu, który optymalnie pozwalałby realizować cykl: podejmowania działania (w tym przypadku weryfikacji, czy budowana marka pracodawcy buduje oczekiwane zachowania potencjalnych kandydatów) i oceny.

² Artykuł pt. *Wykorzystanie podejścia zwinnego do transformacji modeli biznesowych* został oddany do recenzji w ramach konferencji „Zmiana Warunkiem Sukcesu 2017”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

³ Dokładny opis badanych organizacji znajduje się w [Idzikowski 2018].

3. Wykorzystanie podejścia zwinnego w budowaniu marki pracodawcy – wyniki badań

Prezentacja wyników badań opiera się na przedstawieniu dwóch skrajnych przypadków budowania marki pracodawcy. Pierwsza z organizacji funkcjonowała w branży sportowej (około 100 zatrudnionych osób), druga w branży IT (około 200 zatrudnionych osób). Badania prowadzone były w latach 2014 i 2017. W każdej organizacji została przeprowadzona analiza przypadku, opierająca się na półrocznych pobytach studyjnych, podczas których zrealizowano liczne wywiady z kluczowymi pracownikami wybranych organizacji oraz aktywnie uczestniczących w spotkaniach dotyczących budowania marki pracodawcy.

Wyzwania stojące przed każdą z firm w zakresie budowania marki pracodawcy zostały opisane w tabeli 2.

Tabela 2. Wyzwania stojące przed każdą z badanych organizacji w zakresie budowania marki pracodawcy

	Organizacja działająca w branży sportowej	Organizacja działająca w branży IT
Cel	Rekrutacja osób, które w ciągu kilku najbliższych lat chciałyby uczestniczyć w organizacji megawydarzenia sportowego.	Rekrutacja wysokiej klasy profesjonalistów, którzy pozwoliliby budować przewagę konkurencyjną w długim okresie.
Idealny kandydat	Pasjonat sportu z kompetencjami pozwalającymi na realizowanie funkcji potrzebnych dla projektu: księgowość, marketing itp.	Profesjonalista, który chce budować długofalowe relacje z organizacją oparte na rozwoju swoich kompetencji.
Największa trudność	Zatrudniona osoba po zorganizowaniu megawydarzenia sportowego zostanie zwolniona. Kandydaci niechętnie rekrutują się do pracy, gdzie okres zatrudnienia trwa maksymalnie kilka lat.	Bardzo duża konkurencja w branży IT związana z popytem na pracę profesjonalistów. Równoległe budowanie marki dla pracowników i dla klientów. W tym przypadku oczekiwane postrzeganie organizacji przez potencjalnych klientów i pracowników różni się od siebie.

Źródło: opracowanie własne.

Dla tak przyjętych wyzwań w omawianych organizacjach zastosowano bardzo odmienne podejścia do budowania marki pracodawcy. O ile w organizacji działającej w branży sportowej możemy mówić o wykorzystaniu w większym stopniu podejścia liniowego, o tyle w drugiej omawianej organizacji było to podejście zwinne. Sposób wykorzystania tych podejść został zaprezentowany w tabeli 3.

Mimo że sposoby budowania marki pracodawcy różniły się, można być dalekim od wniosków, że którykolwiek z nich byłby lepszy dla obu przypadków. Organizacja działająca w branży sportowej miała charakter spółki celowej, dlatego też tworzenie zwinnej metodyki oceny sposobu budowania marki pracodawcy mogłoby być nie-

Tabela 3. Analiza porównawcza organizacji w zakresie budowania marki pracodawcy – wyniki badań empirycznych

	Organizacja działająca w branży sportowej	Organizacja działająca w branży IT
Sposób realizacji	Budowanie marki pracodawcy zostało zrealizowane w dwóch etapach: przygotowanie strategii i realizacja. Strategia została opracowana na podstawie wewnętrzorganizacyjnych informacji i zaakceptowana przez prezesa.	Została opracowana autorska metodyka budowania marki pracodawcy na podstawie SCRUM.
Weryfikacja sposobu budowania marki	Brak	W kwartalnych i dwutygodniowych iteracjach planuje się działania i dokonuje ich oceny, za każdym razem określając mierzalne i osadzone w czasie cele.
Największe zalety	Prosta, niewymagająca dużych nakładów pracy metoda realizacji – plan i wdrożenie. Jeżeli plan został opracowany dobrze, budowanie metodyki oceny i korygowania nie jest potrzebne. Co powoduje oszczędności czasu i finansów. Przy dobrze opracowanym planie można osiągać długofalowe założenia marki pracodawcy.	Możliwość korygowania sposobu budowania marki pracodawcy w zależności od zachowań poszczególnych kandydatów. Zbudowanie systemu oceny i weryfikacji pozwala na budowanie wiedzy o rynku pracownika. Lepsze dopasowanie marki pracodawcy do potrzeb kandydatów powoduje większą efektywność działań promocyjnych.
Największe wady	Nie wiadomo czy budowanie marki pracodawcy zostało zrealizowane optymalnie.	Budowanie metodyki oceny poszczególnych iteracji jest czasochłonne i kosztowne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

potrzebnym wydatkiem czasu i zasobów. Dla spółki informatycznej, gdzie wiedza profesjonalistów jest kluczowym sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej, możliwość identyfikowania zachowań potencjalnych kandydatów jest bardzo pożądana i kluczowa. Szczególnie w sytuacji, gdy myślimy o długofalowym prowadzeniu działalności, inwestycja w opracowanie metodyki ma duże szanse być rentowna.

4. Kierunki doskonalenia i determinanty wykorzystania podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy

Budowanie marki pracodawcy w oparciu o podejście zwinne sprowadza się do poszukiwania optymalnego odstępu czasu, dla którego przeprowadzane są etapy cyklu: definiowanie działania i jego ocena. Podejście „zbyt liniowe” oraz „zbyt zwinne”

względem potrzeb organizacyjnych może negatywnie wpływać na efektywność organizacji w tym zakresie. Dlatego rekomenduje się wdrożenie podejścia zwinnego do procesów i projektów budowania marki pracodawcy w następujących etapach: 1) określenie pierwotnego odstępu czasowego, względem którego przeprowadzone zostaną iteracje (sugerowany jest kwartał), 2) określenie planu działań dla wybranego okresu, 3) przeprowadzenie iteracji (jeżeli potrzeba kilku), 4) korekta okresu w zależności od potrzeb. Należy stworzyć taką metodykę działań, która mogłaby równoważyć: przejrzystość (rozumianą jako skuteczną ocenę danej iteracji przez przełożonych) oraz autonomię (dla zespołu, który mógłby skoncentrować się w większym stopniu na pracy niż obsłudze metodyki). Co może nie udać się za pierwszym razem.

Doskonalenie budowania marki pracodawcy może zostać wzbogacone o rozwiązania technologiczne (takie jak Jira Software czy Trello), które pozwolą monitorować postępy prac w poszczególnych iteracjach. Dodatkowo warto zapoznać się metodyką SCRUM jako fundamentem do konstruowania własnego, autorskiego podejścia do indywidualnych potrzeb wybranej organizacji.

Rozwiązania, które mogą sprzyjać doskonaleniu budowania marki pracodawcy dzięki monitorowaniu zachowań potencjalnych kandydatów, to: SalesForce, SEM, SEO, Google Analytics, Google Tag Manager, bit.ly, Facebook Ads i inne.

Przed rozpoczęciem prac związanych z poszukiwaniem optymalnego poziomu zwinności w budowaniu marki pracodawcy warto zapoznać się z determinantami każdego z podejść, co zostało zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Determinanty wdrożenia podejścia zwinnego i liniowego do budowania marki pracodawcy

	Determinanta wdrożenia podejścia liniowego	Determinanta wdrożenia podejścia zwinnego
Rozmiar organizacji	mała	duża
Horyzont czasowy	długi	krótki
Poziom wiedzy o potencjalnych kandydatach	duży	mały
Podejście do otoczenia	chcemy je kształtować	chcemy je odkrywać
Największe akceptowalne ryzyko	związane z potencjalnym błędym sformułowaniem założeń marki pracodawcy	związane z nieosiągnięciem rentowności prac nad opracowaniem i wdrożeniem metodyki zwinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wraz z rozwojem organizacji powinno dokonywać się też doskonalenie budowania marki pracodawcy. Dlatego też rekomendowane jest tutaj prowadzenie działań o charakterze iteracyjnym.

5. Zakończenie

Zastosowanie podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy ma charakter innowacyjny, niewystarczająco opisany w dorobku literatury naukowej. W związku z potrzebami kluczowych pracowników każdej organizacji, dotyczącymi efektywnego budowania marki pracodawcy, tematyka ta wydaje się warta kontynuowania.

Podsumowanie części teoretycznej. W zakresie definicyjnym podejście zwinne należy rozumieć jako takie, które minimalizuje czas pomiędzy poszczególnym działaniem (zbiorem działań) a jego oceną (dla potrzeb niniejszego artykułu: w zakresie budowania marki pracodawcy). Proponuje się przyjęcie następujących definicji: 1) podejście liniowe to takie, w którym zasadniczo oddziela się etapy planowania i realizacji, a sposobem na sukces jest doskonalenie się w przygotowywanych analizach i prognozach.; 2) podejście zwinne to takie, w którym dąży się do maksymalnego skrócenia czasu pomiędzy działaniem a jego oceną.

W badaniach [Idzikowski 2018] wskazuje się, że wraz z czasem i wzrostem rozmiarów organizacji podejście zwinne staje się coraz szerzej wykorzystywane w organizacjach. Co wcale nie oznacza, że podejście liniowe, oparte na budowaniu długofalowej strategii, staje się niepotrzebne i zostaje wykluczane z firm.

Podsumowanie części empirycznej. Nie jest skuteczne biznesowo wykorzystanie któregośkolwiek z podejść w każdego typu organizacji. W tym celu należy właściwie określić stan obecny firmy i – co najważniejsze – w świadomy sposób planować odstęp czasowy, w którym dana iteracja zostanie przeprowadzona. W następnych etapach dopasowując ją do wymagań, odpowiedniego poziomu przejrzystości i autonomii.

Podsumowanie części dotyczącej kierunków doskonalenia i determinant. Doskonalenie budowania marki pracodawcy powinno odbywać się w zakresie wyznaczania odpowiedniego odstępu czasowego dla poszczególnych działań i ich oceny. Jednym z kluczowych kierunków doskonalenia procesu budowania marki pracodawcy jest digitalizacja, która może odbywać się w dwóch obszarach: optymalizacji pracy działu HR (rekomendowane rozwiązania technologiczne: Jira Software, Trello) oraz optymalizacji komunikacji z potencjalnymi pracownikami (rekomendowane rozwiązania: Salesforce, SEM, SEO, Google Analytics, Google Tag Manager, bit.ly, Facebook Ads i inne).

Determinanty wyboru podejścia do budowania marki pracodawcy to: rozmiar organizacji, horyzont czasowy, poziom wiedzy o potencjalnych kandydatach, podejście do otoczenia, największe akceptowalne ryzyko.

Tematyka wykorzystania podejścia zwinnego do budowania marki pracodawcy w niniejszym artykule nie została wyczerpana. Należy kontynuować prowadzone badania o charakterze jakościowym, aby dokonać gruntownego opisu tego podejścia i w drugim etapie należy rozpocząć badania ilościowe z tego zakresu.

Literatura

- Blank S.G., 2006, *The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win*, lulu.com.
- Cieśliński W., 2011, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Cooper R.G., 2016, *Agile-stage-gate hybrids*, Research Technology Management, vol. 59, iss. 1.
- Dikert K., Paasivaara M. Lassenius C., 2016, *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*, The Journal of Systems and Software, no. 119.
- Idzikowski W., 2018, *Wykorzystanie podejścia zwinnego do transformacji modelu biznesowego w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław (w przygotowaniu).
- Idzikowski W., Perechuda I., 2017, *Wykorzystanie podejścia zwinnego z branży IT do tworzenia modeli biznesowych organizacji sportowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław (w przygotowaniu).
- Ignatius A., 2016, *Toward a more agile future*, Harvard Business Review, May.
- Kumar V., 2010, *Zarządzanie wartością klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa.
- Maurya A., 2012, *Running Lean: Iterate from Plan a to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Sebastopol CA.
- Muduli A., 2013, *Workforce agility: A review of literature*, The IUP Journal of Management Research, vol. XII, no. 3.
- Nir E., 2014, *Hooked, How to Build Habit-Forming Products*, Penguin Group, New York.
- Onken M., Campeau D., 2016, *Lean startups: Using the business model canvas*, Journal of Case Studies, May, vol. 34, no. 1.
- Pope-Ruark R., 2015, *Introducing agile project management strategies in technical and professional communication courses*, Journal of Business and Technical Communication, vol. 29(1).
- Ries E., 2011, *Metoda lean startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, OnePress.
- Ries E., 2013, *What large companies can learn from start-ups*, interviewed with J. Euchner, Research Technology Management, July-August.
- Sinek S., 2013, *Zaczynaj od dlaczego, jak wielcy liderzy inspirują do działania*, OnePress.
- Wendler R., 2013, *The structure and components of agility – a multi-perspective view*, Informatyka Ekonomiczna, nr 28.