

# KOMUNIKACJA I JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU

pod redakcją Tadeusza Wawaka

tom I



Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

# **KOMUNIKACJA I JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU**

**pod redakcją Tadeusza Wawaka**



**tom I**

НБ ПНУС



786715

**Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego**

Publikacja sfinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Zakładu Ekonomii  
Stosowanej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

#### RECENZENCI

*prof. dr hab. inż. Zbigniew Kłos*

*prof. dr hab. inż. Elżbieta Skrzypek*

#### PROJEKT OKŁADKI

*Agnieszka Winciorek*

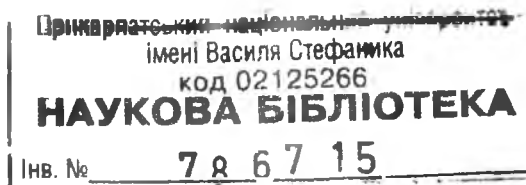
© Copyright by Tadeusz Wawak & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Wydanie I, Kraków 2010  
All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy.  
W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

ISBN 978-83-233-2935-0



[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)



Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-631-18-81, tel./fax 12-631-18-83

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 0506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

# SPIS TREŚCI

## TOM I

Słowo wstępne .....	11
---------------------	----

### I. Człowiek w procesie zarządzania

Barbara Kożuch, <i>Współczesny humanizm organizacyjny. Zarys problematyki</i> .....	15
Piotr Górski, <i>Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej</i> ..	25
Elżbieta Skrzypek, <i>Zarządzanie kapitałem relacyjnym w organizacji</i> .....	35
Wiesław Łukasiński, <i>Wpływ człowieka na funkcjonowanie organizacji</i> .....	47
Piotr Leonienko, <i>Człowiek w teorii i praktyce przemian rynkowych</i> .....	57
Halina Tsikh, <i>Praca człowieka w społeczeństwie dzisiejszym i przyszłym</i> .....	65
Agnieszka Springer, <i>Znaczenie postaw i kompetencji pracownika w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji</i> .....	71
Monika Boguszewicz-Kreft, <i>Znaczenie stanów afektywnych klientów w marketingu</i> .....	87
Anna Balcerek-Wieszala, <i>Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi</i> .....	97
Waldemar Walczak, <i>Kapitał intelektualny jako cenny zasób współczesnego przedsiębiorstwa</i> .....	105

### II. Psychologia w zarządzaniu

Józef Maciuszek, <i>Źródła motywacji do pracy w ocenie pracowników – doniesienie z badań</i> .....	117
Łukasz Baka, Romuald Derbis, <i>Stres zaangażowania liderów</i> .....	131
Magdalena Jaworek, <i>Czynniki związane z pracą a zespół zmęczenia skumulowanego w grupie zawodowej pielęgniarek</i> .....	143
Krzysztof Mudyń, <i>Styl zarządzania zorientowany na relacje vs zorientowany na zadanie a orientacja społeczna i orientacja ekonomiczna</i> .....	153
Augustyn Bańka, <i>Jakość i profesjonalizm doradztwa w praktyce zarządzania instytucjami</i> .....	163
Małgorzata Marzec, <i>Znaczenie zaufania do towarzystw ubezpieczeniowych</i> .....	173
<i>w kształtowaniu relacji nabywca–sprzedawca polis ubezpieczeniowych</i> .....	183
Wiktor Adamus, <i>Współczesna metoda oceniania pracowników</i> .....	183
Józef Maciuszek, Michał Hohol, <i>Komunikacja wewnętrzna w jednostkach samorządu terytorialnego – diagnoza i narzędzia doskonalenia</i> .....	201

### III. Komunikacja w zarządzaniu

Andrzej Matczewski, Anna Sławik, <i>Holistyczne podejście do zarządzania komunikacją korporacyjną</i> .....	213
Marek Prymon, <i>O hierarchii strategii w firmie</i> .....	225
Elżbieta Aleksandra Studzińska, <i>Relacja klient – bank jako strategia biznesu</i> .....	237

Monika Świątkowska, Hanna Górską-Warsewicz, Karol Krajewski, <i>Zintegrowana komunikacja rynkowa na rynku żywności – aspekty modelowania i zarządzania</i> .....	251
Iwona Szczepaniak, <i>Czynniki i uwarunkowania oraz bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw</i> .....	257
Anna Dolot, <i>Determinanty kształtowania i udzielania informacji zwrotnej w procesie Development Center</i> .....	271
Paweł Skowron, <i>Zarządzanie zrównoważoną wartością organizacji</i> .....	281
Bernard Pitsvada, Marek Michalski, <i>Wybrane trendy i teorie zarządzania w obliczu globalnego kryzysu</i> .....	291
Marcin Nytko, <i>Identyfikacja potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw</i> .....	307
Janusz Bąk, Przemysław Stach, <i>System wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji – wybrane aspekty diagnozy</i> .....	317
Stanisław Tkaczyk, Wojciech Żak, <i>Zarządzanie przedsiębiorstwem podczas dekoniunktury</i> .....	327
Robert Skikiewicz, <i>Komunikacja marketingowa banków a ocena jakości usług i lojalność klientów indywidualnych</i> .....	337

#### IV. Jakość w zarządzaniu – teoria

Zbigniew Kłós, Krzysztof Koper, <i>Aspekty środowiskowe w zarządzaniu jakością obiektów</i> .....	349
Tadeusz Sikora, <i>Systemy zapewnienia jakości i bezpieczeństwa zdrowotnego żywności</i> .....	359
Tadeusz Oleksyn, <i>Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi</i> .....	369
Marek Bugdol, Joanna Sproncel, <i>Podejście procesowe w zarządzaniu jakością. Możliwości wykorzystania SMED</i> .....	387
Wiesław Gonciarski, <i>Technologia cyfrowa w procesach kreowania nowej jakości zarządzania</i> .....	397
Anna Lenart, <i>Kształtowanie zaangażowania determinantą doskonalenia jakości..</i>	407
Bolesław Szomański, <i>Wykorzystanie informatycznej normy ISO/IEC 20000 w zarządzaniu usługami poza informatyką</i> .....	419
Sebastian Burgemejster, <i>Podstawy audytu wewnętrznego w kraju a Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA)</i> .....	431
Katarzyna Dajczak, <i>Zarządzanie jakością a jakość zarządzania</i> .....	441

#### V. Jakość w zarządzaniu – praktyka

Agnieszka Zagroba, Łukasz Chmiel, Janusz B. Berdowski, Witold Lisiecki, <i>Nowe trendy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o.</i> .....	453
Łukasz Chmiel, Janusz B. Berdowski, Witold Lisiecki, Artur Maciaszczyk, <i>Wpływ wdrażania nowej koncepcji projektu LEAD na jakość zarządzania zespołami w firmie Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o.</i> .....	461
Stanisław Tkaczyk, Jakub Syta, <i>Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w sektorze bankowym na przykładzie ISO 27001</i> .....	471

Tomasz Brzozowski, <i>Jakość zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem informacji na przykładzie przedsiębiorstwa z branży IT</i> .....	479
Małgorzata Sakłak-Rypulak, <i>Systemowe zapewnienie bezpieczeństwa wyrobów budowlanych</i> .....	487
Janusz Ząbek, <i>Jakość zarządzania w autoryzowanym serwisie samochodowym w świetle realizacji umowy z klientem zewnętrznym</i> .....	501

## VI. Media, społeczeństwo, polityka

Ks. Jan Michał Wał, <i>Dialogiczne zadania środków społecznego przekazu w rzeczywistości pluralistycznej</i> .....	515
Janusz Włodzimierz Adamowski, <i>Polskie środki przekazu wobec zjawiska obecnego kryzysu gospodarczego (próba analizy)</i> .....	527
Ryszard Tadeusiewicz, Lidia Ogiela, <i>Kognitywne systemy wspomagające zarządzanie</i> .....	533
Maria Magoska, <i>Niska jakość polityki a media</i> .....	547
Tomasz Goban-Klas, <i>Zarządzanie jakością w dziennikarstwie jako odzyskiwanie wiarygodności służby publicznej</i> .....	555
Bogusław Nierenberg, <i>Problem jakości w kształtowaniu wizerunku organizacji publicznej</i> .....	563
Wiktor Piątkowski, <i>Nowoczesne zarządzanie stacją telewizyjną</i> .....	573
Anna Ginał, <i>Istota szybko podejmowanych decyzji. Wyzwania w zarządzaniu newsroomem komercyjnej stacji telewizyjnej</i> .....	585

## TOM II

### VII. Innowacyjność i ochrona własności intelektualnej

Stanisław Tkaczyk, <i>Innowacyjność w nauce i gospodarce polskiej</i> .....	13
Krzysztof Santarek, <i>Zarządzanie innowacjami w strukturach sieciowych – model open innovation</i> .....	23
Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj, <i>Sposoby pozyskiwania innowacji przez korporacje transnarodowe</i> .....	35
Justyna Ożegalska-Trybalska, <i>Od pomysłu do patentu. Własność intelektualna na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego</i> .....	43
Anna Tischner, <i>Ochrona zewnętrznej postaci produktu w prawie własności intelektualnej</i> .....	51
Anna Turczak, <i>Znaczenie ochrony prawnej w zarządzaniu własnością intelektualną przedsiębiorstwa</i> .....	61
Agnieszka Kister, <i>Zarządcze aspekty kosztów innowacji</i> .....	73
Olena I. Czerepnina, <i>Przekształcenia rynkowe i kształtowanie się gospodarki wiedzy na Ukrainie</i> .....	83

### VIII. Zarządzanie publiczne

Andrzej Piotr Wiatrak, <i>Istota i uwarunkowania komunikowania się organizacji publicznej ze społeczeństwem</i> .....	93
Aleksander Noworól, <i>Zarządzanie terytorialne jako dziedzina zarządzania publicznego</i> .....	105
Katarzyna Szczepańska, <i>Nowe koncepcje usług publicznych w perspektywie zarządzania jakością</i> .....	117
Sławomir Wawak, <i>Wdrażanie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji w administracji publicznej</i> .....	133
Roman Batko, <i>Kryteria Polskiej Nagrody Jakości jako sposób doskonalenia zarządzania muzeum na przykładzie Muzeum Sztuki w Łodzi</i> .....	141
Bogdan Rzońca, <i>Projakościowa restrukturyzacja zarządzania urzędem marszałkowskim – komunikat z badań</i> .....	151
Michał Baran, <i>Informacyjny potencjał instytucji publicznych w kontekście programów wspierających rozwój podmiotów gospodarczych</i> .....	161
Jacek Marek Radwan, <i>Powszechny Model Oceny CAF (Common Assessment Framework) jako narzędzie samooceny i doskonalenia urzędów administracji publicznej</i> .....	169
Dušan Bogdanov, <i>Jakość biuletynu informacji publicznej polskich gmin</i> .....	183
Mirosław Starzyński, <i>Ocena reformy finansów publicznych podjętej w 2009 roku</i> .....	189

### IX. Zarządzanie w szkole wyższej

Tadeusz Wawak, <i>Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce</i> .....	201
Krystyna Lisiecka, <i>O zarządzaniu badaniami naukowymi w uczelni</i> .....	225
Marta Tutko, <i>Ramy kwalifikacji w szkolnictwie wyższym</i> .....	235
Krystyna Lisiecka, Justyna Maciąg, <i>O ocenie jakości usług edukacyjnych w szkołach wyższych</i> .....	247
Tomasz Załona, <i>Zarządzanie wizerunkiem uczelni niepublicznych</i> .....	259
Dariusz Antosiak, <i>Wyniki badań dotyczące opinii użytkowników Komputerowego Katalogu Zbiorów Biblioteki Jagiellońskiej</i> .....	271
Justyna Sobocha-Stanuch, Krzysztof Stanuch, <i>Biblioteka akademicka w procesie dydaktycznym i naukowym – na przykładzie Biblioteki Wydziałowej WZiKS UJ</i> .....	285
Janusz Bielec, Wiesław Bracha, <i>Wiedza informatyczna, albo jak uczą się pracownicy uczelni</i> .....	293

### X. Zarządzanie w służbie zdrowia

Wojciech Boratyński, Paweł Wołkowycki, <i>Przekształcenia własnościowe zakładów opieki zdrowotnej</i> .....	303
Jacek Klich, <i>Jakość jako wyzwanie dla menedżerów ochrony zdrowia</i> .....	313
Marcin Kęsy, <i>Analiza i ocena relacji między personelem medycznym a administracyjnym w szpitalach</i> .....	323
Paulina Dera, Wojciech Boratyński, <i>Mobbing w zakładach opieki zdrowotnej</i> .....	333

Ryszard Borowiecki, Paweł Krzeziński, <i>Outsourcing procesów działalności pomocniczej w zakładach opieki zdrowotnej</i> .....	343
Roman Andrzej Lewandowski, <i>Rozwój zarządzania procesowego w polskich szpitalach</i> .....	359
Piotr Karniej, <i>Pacjent „w toku”: wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania produkcją szpitala</i> .....	371
Jan Sępniewski, <i>Funkcja produkcji usług w szpitalu</i> .....	381
Benedykt Bober, <i>Zarządzanie wiedzą a ryzyko decyzyjne w procesie świadczenia usługi szpitalnej</i> .....	393
Daniel Mare, <i>Wykorzystanie danych zawartych w systemach informacyjnych szpitala do zarządzania informacją kosztową</i> .....	405
Janusz Nesterak, Sylwia Walas, <i>Procedura wyceny Jednorodnych Grup Pacjentów krokiem w kierunku controllingowego zarządzania usługami medycznymi na przykładzie Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego im L. Rydygiera w Krakowie</i> .....	413

### XI. Zarządzanie w turystyce

Kazimierz Perechuda, Elżbieta Nawrocka, <i>Jakość w innowacyjnym przedsiębiorstwie turystycznym opartym na wiedzy</i> .....	429
Jan Pamuła, Ewa Grabińska, <i>Jakość w działalności portu lotniczego</i> .....	437
Stanisław Tkaczyk, Arkadiusz Sochacki, <i>Zarządzanie jakością w wojskowych ośrodkach wypoczynkowych – zakładach budżetowych</i> .....	447
Elena Rogatyńska, <i>Modele logistyczne i dostarczanie informacji w turystyce</i> .....	457
Marek Jarzębiński, <i>Normalizacja w branży turystycznej i jej znaczenie dla przedsiębiorstw</i> .....	467
Anna Kaczmarska, <i>Jakość elementem zarządzania turystyką w dobie kryzysu gospodarczego</i> .....	483
Grzegorz Sroślak, <i>Regulowanie i finansowanie przedsięwzięć gospodarczych na rynku turystycznym w Federacji Rosyjskiej</i> .....	493
Karolina Pasko, <i>Projakościowe zarządzanie hotelem na przykładzie hotelu Noma Residence w Promnicach</i> .....	499



## SŁOWO WSTĘPNE

Człowiek od zarania dziejów podejmuje decyzje o sposobie zaspokajania swych potrzeb, dążąc do tego, aby jego działania były racjonalne i przynosiły oczekiwane owoce. *Homo oeconomicus* zastanawia się nad najbardziej efektywnym wydatkowaniem swojej pracy w istniejącym porządku prawnym. Ważnym narzędziem optymalizacji pracy ludzkiej jest szeroko rozumiane zarządzanie, które wymaga wiedzy i umiejętności, a także talentu i intuicji. Menedżer, aby zarządzać innymi, najpierw musi nauczyć się zarządzać sobą, następnie zaś posiąść dar i umiejętność komunikowania się z resztą społeczeństwa. Sprawując zarząd, powinien z jednej strony dążyć do wzrostu jakości swej pracy, a z drugiej – stwarzać warunki do podnoszenia jakości pracy zarządzanych. Menedżer powinien więc ciągle doskonalić jakość zarządzania, aby jego praca mogła być oceniana pozytywnie, a efekty wytwarzania i usługi świadczone przez zespół ludzi, którym przewodzi, jak najlepiej zaspokajały potrzeby i oczekiwania odbiorców.

Zarządzanie, komunikacja i jakość to trzy nierozzerwalnie związane z sobą pojęcia, które kształtują działalność gospodarczą człowieka. Dlatego też stały się słowami kluczowymi tej interesującej książki, determinującymi jej tytuł. Nie jest sprawą przypadku, że słowa te nawiązują także do nazwy Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, którego pracownicy są współautorami i inicjatorami jej powstania, a osoby współpracujące z Wydziałem zostały zaproszone do udziału w jej napisaniu.

Zarządzanie, zdaniem Petera F. Druckera, jest „czymś, co tradycyjnie nazywamy sztuką wyzwoloną – »wyzwoloną«, ponieważ dotyczy podstaw wiedzy, samopoznania, mądrości i przywództwa, a »sztuką«, bo znajduje praktyczne zastosowanie. Menedżerowie wykorzystują całą wiedzę humanistyczną i społeczną – psychologię, filozofię, ekonomię, historię i etykę – jak również nauki przyrodnicze. Muszą jednak w wykorzystywaniu tej wiedzy koncentrować się na wydajności i osiągniętych wynikach – na leczeniu chorych pacjentów, na kształceniu uczniów, budowie mostów, projektowaniu i sprzedaży »przyjaznych« programów komputerowych. Z tych właśnie powodów zarządzanie będzie w coraz większym stopniu dyscypliną naukową i rzemiosłem, przez które »nauki humanistyczne« odzyskają moc sprawczą i znaczenie”<sup>1</sup>.

Książka *Komunikacja i jakość w zarządzaniu* jest pracą zbiorową zawierającą blisko sto artykułów pogrupowanych w jedenaście rozdziałów. Ma ona charakter interdyscyplinarny, obejmując takie dziedziny jak zarządzanie, psychologia, komunikacja i prawo.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Człowiek w procesie zarządzania* przedstawione zostały zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Człowiek jest najważniejszy, dlatego też stanowi punkt wyjścia w teorii i praktyce zarządzania.

Rozdział drugi obejmuje problematykę psychologii w zarządzaniu, uwzględniając między innymi takie czynniki jak stres i zaufanie.

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, przeł. A. Doroba, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.

Rozdział trzeci dotyczy różnych aspektów komunikacji w zarządzaniu, w tym holistyczne podejście do zarządzania komunikacją korporacyjną oraz system wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji. Komunikacja warunkuje sprawne i efektywne zarządzanie i tą drogą umożliwia osiągnięcie sukcesów przez menedżera i organizację, której przewodzi.

Rozdział czwarty i piąty poświęcono jakości w zarządzaniu. Najpierw poznajemy teoretyczną stronę tego zagadnienia (np. podejście procesowe w zarządzaniu jakością), a potem praktyczną (np. artykuły o charakterze *case studies*). Celem wszelkich reform, przekształceń, wprowadzania nowych narzędzi, metod i systemów zarządzania jest ciągłe doskonalenie jego jakości.

Szczególne aspekty zarządzania zostały poddane analizie w rozdziale szóstym i siódmym. Pierwszy z nich zawiera rozważania skoncentrowane wokół tematu media – społeczeństwo – polityka. Zamieszczono tu zarówno odniesienia o wymiarze generalnym (np. dotyczące zadań środków społecznego przekazu w rzeczywistości pluralistycznej), jak i zupełnie praktycznym (np. o zarządzaniu stacją telewizyjną). Drugi z tych rozdziałów dotyczy zagadnień innowacyjności i ochrony własności intelektualnej. Znajdujemy tam artykuły na temat sposobu pozyskiwania innowacji i zarządzania nimi oraz aspektów prawnych innowacji; dowiadujemy się także o kształtowaniu się gospodarki wiedzy na Ukrainie.

Rozdział ósmy poświęcony został niezwykle doniosłej problematyce zarządzania publicznego. Również tutaj niektóre publikacje mają charakter systemowy (np. zarządzanie terytorialne jako dziedzina zarządzania publicznego), a inne bardziej konkretny (np. projakościowa restrukturyzacja zarządzania urzędem marszałkowskim). Zarządzanie w administracji publicznej w sposób istotny kształtuje jakość życia obywateli danej gminy, powiatu i województwa.

W trzech ostatnich rozdziałach przedstawione zostały problemy zarządzania w szczególnych sektorach: szkolnictwie wyższym, służbie zdrowia i w turystyce. Również w tym zakresie publikacje mają zróżnicowany charakter, zawierając między innymi informacje o nowych trendach zarządzania w szkolnictwie wyższym w okresie reformy szkolnictwa wyższego i dostosowywania go do wymogów Procesu Bolońskiego i budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, o problematyce controllingu zarządzania usługami medycznymi na przykładzie wskazanego szpitala, a także o zarządzaniu w innowacyjnym przedsiębiorstwie turystycznym opartym na wiedzy.

Autorzy zadbali o to, aby w miarę wszechstronnie przedstawić kluczowe problemy zarządzania w warunkach rozwijającej się integracji europejskiej, postępującej globalizacji i szybko rozszerzającej się międzynarodowej konkurencji we wszystkich obszarach wytwarzania i świadczenia usług.

Jak widać, zakres tematyczny książki jest bogaty i różnorodny, a dzięki doborowi autorów artykuły są napisane kompetentnie. Wskutek tego każdy Czytelnik zainteresowany różnymi aspektami zarządzania powinien znaleźć dla siebie coś interesującego. Chociaż książka jest publikacją o charakterze naukowym, z pewnością okaże się przydatna również dla praktyków.

*Prof. dr hab. Michał du Vall*  
*Prorektor Uniwersytetu Jagiellońskiego*

I

# CZŁOWIEK W PROCESIE ZARZĄDZANIA

## WSPÓŁCZESNY HUMANIZM ORGANIZACYJNY. ZARYS PROBLEMATYKI

Jedną z cech charakterystycznych ewolucji nauk o zarządzaniu jest rosnące nasyconie jej treściami humanistycznymi. Zainteresowanie humanistycznymi aspektami zarządzania datuje się od lat trzydziestych ubiegłego wieku. Zrodziło się ono w wyniku rozczarowania metodami naukowej organizacji pracy i klasycznej teorii organizacji. Od tego czasu zorientowanie na ludzi – chociaż w różnym stopniu i zakresie – było obecne w organizacji i zarządzaniu. Jednak w zdecydowanej większości przypadków problemy zarządzania związane z pierwiastkami humanistycznymi ograniczono do jednego obszaru działalności przedsiębiorstwa. Zajmowali się nim głównie badacze i specjaliści od stosunków interpersonalnych, tzw. HR-owcy. Dopiero w ostatnim ćwierćwieczu powstały koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami ujmujące ludzi w organizacji w kontekście funkcjonowania całego systemu, a także jego podsystemów.

Mniej więcej w tym samym czasie pojawiło się zapotrzebowanie na pracę menedżerów w organizacjach publicznych i społecznych. Ponieważ istotą tego rodzaju organizacji jest zaspokajanie wyższych potrzeb współczesnych społeczeństw dzięki funkcjonowaniu organizacji w różnych sferach życia społecznego, humanizm organizacyjny jest ich naturalną cechą. Z założenia więc w zarządzaniu tymi organizacjami dominują pierwiastki humanistyczne.

Celem niniejszego opracowania jest próba poznania istoty współczesnego humanizmu organizacyjnego i jego odzwierciedlenia w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwami oraz organizacjami publicznymi i obywatelskimi. Analizy zostały przeprowadzone na gruncie teorii organizacji oraz współczesnych koncepcji zarządzania. Wykorzystano w nich niektóre rezultaty wcześniejszych badań odnoszących się do humanistycznych treści organizacji i zarządzania.

## Podstawowe założenia współczesnego humanizmu organizacyjnego

Obecna wiedza o zorganizowanym działaniu ludzi została ukształtowana w wyniku nawarstwiania się dorobku różnych kierunków. Niektóre koncepcje zostały negatywnie zweryfikowane przez praktykę zarządzania, a inne zmodyfikowane. Znaczna część zachowała swą aktualność poznawczą i praktyczną mimo ogromnych zmian i upływu czasu. Świadczy to o kumulatywnym charakterze nauk o zarządzaniu.

W rozwoju tej dyscypliny naukowej duże znaczenie ma rozumienie człowieka i jego roli w organizacji. Przeprowadzenie wywodu potwierdzającego zasadność tego stwierdzenia ułatwia wyodrębnienie aspektów ekonomicznych i humanistycznych, czyli ekonomizmu i humanizmu organizacyjnego.

Zwolennicy naukowej organizacji pracy koncentrowali się na opracowywaniu instrukcji, ustalaniu norm czasowych, kontroli jakości, szkoleniu robotników i dyscyplinie pracy. Z czternastu zasad Henriego Fayola, twórcy kierunku administracyjnego, znalazły się cztery koncentrujące się na ludziach. Są to mianowicie: stałość personelu, ludzkie podejście, inicjatywa i duch koleżeństwa.

W nurcie klasycznym człowiek był traktowany instrumentalnie na podstawie stereotypu człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), biernego wykonawcy zadań, na którego należy oddziaływać głównie za pomocą bodźców materialnych.

Wprowadzenie elementów humanistycznych do zarządzania, w tym przyjęcie koncepcji człowieka społecznego (*homo socius*), charakteryzuje nurt behawioralny. Zgodnie z tą koncepcją stosunki interpersonalne są bardzo silnym źródłem motywacji zachowań ludzi, którzy dążą do osiągnięcia uznania własnej wartości w środowisku pracy. Nie kierują się oni jedynie względami materialnymi, lecz również uczuciami i emocjami. Stąd można oddziaływać na nich za pomocą bodźców niematerialnych, społecznych. W wyniku modyfikacji koncepcji człowieka społecznego nurt ten wykształcił stereotyp człowieka samorealizującego się m.in. przez pracę, aktywnego uczestnika organizacji. Pojęcie humanizmu organizacyjnego pojawiło się w ramach szkoły *human relations*. Do charakterystycznych cech szkoły behawioralnej zalicza się podejmowanie problematyki badawczej koncentrującej się na zadowoleniu z pracy w relacji do wydajności i efektywności organizacji, na kierowaniu ludźmi, na procesach podejmowania decyzji i komunikowaniu się ludzi w organizacjach, na konfliktach i zmianach w organizacji, wpływie problemów interpersonalnych na stosunki społeczne oraz oddziaływaniu ludzi na pozostałe komponenty organizacji, stosunki między grupami, style kierowania, wpływie struktur formalnych na zachowania się ludzi itp.

Pojawienie się humanizmu organizacyjnego stanowiło zatem odpowiedź na traktowanie ludzi w organizacji jako kierujących się racjonalnością w podejmowaniu decyzji pod kątem przyczyniania się do osiągnięcia zysku.

Wywody podważające te podstawowe założenia koncepcji *homo oeconomicus* przeprowadził w swoich pracach Chris Argyris. Są to m.in. ustalenia dotyczące zmian dokonujących się w postawach, nastawieniach i zachowaniach pracowników w związku z ich dojrzałością organizacyjną (tab. 1).

Z tych wciąż aktualnych ustaleń wynika, że przynajmniej część pracowników ma do zaoferowania dojrzałość, niezależność, aktywność, świadomość organizacyjną i inne zalety przydatne w realizacji celów organizacji. Tymczasem często z założenia, a czasem wbrew deklaracjom menedżerów, oczekuje się od nich posłuszeństwa, podległości oraz ograniczania się w tym, co robią. Podejście humanistyczne w zarządzaniu pozwoliło Ch. Argyrisowi odkryć ograniczenia racjonalnego modelu zachowań organizacyjnych<sup>1</sup>. Dla tego modelu charakterystyczne jest określanie przez kierownictwo celów organizacyjnych oraz zadań do wykonania, a także sposobów nagradzania i karania oraz szkolenia w ramach piramidy władzy.

T a b e l a 1. Kierunek zmian postaw i zachowań organizacyjnych

Lp.	Stan A	Kierunek zmian	Stan B
1)	niedojrzałość	→	dojrzałość
2)	pasywność	→	aktywność
3)	zależność	→	niezależność
4)	wąski zakres działań	→	znaczący zakres działań
5)	powierzchnowe zainteresowanie	→	głębokie zainteresowanie
6)	krótsza perspektywa	→	dłuższa perspektywa
7)	pozycja podwładnego	→	pozycja współpracownika lub zwierzchnika
8)	mniejsza świadomość organizacyjna	→	większa świadomość organizacyjna

Źródło: na podstawie: Ch. Argyris, *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957; J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service: Serving, Not Stealing*, M.F. Sharpe, New York, Armonk 2003.

W szkole systemowej wyodrębniono w organizacji podsystemy celów i – co szczególne w kontekście prowadzonych rozważań – wartości oraz podsystem psychospołeczny, a jedną z kilku najważniejszych cech podsystemu zarządzania jest tworzenie systemu kierowania ludźmi, w tym ich motywowania. Z kolei dla podejścia sytuacyjnego, będącego rozwinięciem podejścia systemowego, właściwe jest badanie m.in. rodzaju władzy i autorytetu menedżera, cech członków organizacji, w tym ich przyzwyczajęń i nawyków, rodzaju i poziomu motywacji do pracy, struktury potrzeb, kultury organizacyjnej.

<sup>1</sup> Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965; Ch. Argyris, *Some Limits of Rational Man Organizational Theory*, „Public Administration Review” 1973, no. 33.

Nurt systemowy wprowadził stereotyp człowieka racjonalnego. Według tej koncepcji ludzie stale dokonują wyborów, podejmując decyzje na podstawie rachunku korzyści i strat, zawierającego elementy zarówno materialne, jak i niematerialne. Mają oni zdolność racjonalnego, a nawet optymalnego, rozwiązywania nowych problemów oraz zdolność uczenia się.

Tymczasem dowiedziono, że ludzie działają spontanicznie, podejmują decyzje, działają w chaosie i w nieprzewidywalnych warunkach, najczęściej kierując się uczuciami i emocjami. Oznacza to rozdział pomiędzy organizacjami opartymi na racjonalności i zachowującymi się nieracjonalnie ludźmi stanowiącymi najważniejszy komponent tych organizacji. Wypływa z tego wniosek o potrzebie dostrzegania indywidualnej moralności, autentyczności, samorealizacji, czyli atrybutów ludzkiej strony organizacji (*human side of enterprise*)<sup>2</sup>. Poza tym rozstrzygnięcia wymaga, co jest, a co nie jest zachowaniem racjonalnym. Innymi słowy, chodzi o to, „przez pryzmat jakich celów, czyich wartości będziemy oceniać racjonalność”<sup>3</sup>.

W największym stopniu humanizm jest obecny w teoriach i koncepcjach zarządzania w organizacjach publicznych i obywatelskich. Te pierwsze są bowiem tworzone po to, by służyć osiągnięciu celów wyższych, stanowiąc o być albo nie być wspólnoty obywateli. Natomiast podejmowanie działalności w organizacjach obywatelskich ma swoje źródło w niezaspokojonych potrzebach ludzi jako istot ludzkich i społecznych. Ich motywacje nie są nakierowane na indywidualne interesy ekonomiczne, gdyż najczęściej są one realizowane gdzie indziej.

Na rozwój humanizmu organizacyjnego zasadniczy wpływ ma rozumienie ludzkiej natury uczestników procesów organizacyjnych. W naukach humanistycznych podkreśla się<sup>4</sup>, że ludzie są wolnymi istotami podejmującymi zorganizowane działania. Są złożonymi całościami, więc liczą się nie tylko ich pojedyncze właściwości, jak fizyczność, zachowania, zdolność poznawcza, instynkty, relacje międzyludzkie i ich kultura, czy też suma tych właściwości.

Ludzie są jednostkami wyraźnie osadzonymi w czasie, przestrzeni oraz w relacjach z innymi osobami i instytucjami, z jednej strony określonymi przez swoją biologiczność, a z drugiej – są uwarunkowani kulturowo. Przy tym są doświadczani przez różne losowe przypadki. Ludzie posiadają wolną wolę, gdyż źródła ich aktywności tkwią w nich samych. Cechuje ich samokrytycyzm i zdolność wyboru. Sami też odpowiadają za wybory dokonywane przez siebie. Ludzie określają swoje cele i nadają im sens poprzez różne formy społecznego zaangażowania. Nawiązują oni rozliczne relacje i pozostają w różnych związkach z innymi ludźmi. Jedną z najważniejszych właściwości istot ludzkich jest zdolność tworzenia i coraz lepszego rozumienia oraz doświadczania samych siebie, innych osób, a także swojego świata. Duchowy rozwój człowieka obejmuje tworzenie coraz głębszych i bardziej złożonych relacji z samym sobą i z innymi ludźmi. Ludzie są zdolni do pozaracjonalne-

---

<sup>2</sup> Por. J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service. Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, New York, Armonk 2003, s. 37; Ch. Argyris, *Some Limits...*, op. cit., s. 261.

<sup>3</sup> H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 108.

<sup>4</sup> A.A. Adams, *What Does It All Mean?*, Imprint Academic, Exeter 2005, s. 34–35.

go poznawania świata. Funkcjonują oni na innych zasadach niż zwierzęta i materia nieożywiona.

Takie rozumienie istoty natury ludzkiej ma charakter roboczej hipotezy<sup>5</sup>, a nie usystematyzowanej wiedzy. Jego zaletą jest podkreślenie złożoności i wieloaspektowości tej natury. Z tego też względu zaproponowane ujęcie może stanowić punkt odniesienia w rozważaniach nad ludzką stroną organizacji i innych form zorganizowanego działania ludzi.

Podstawowym założeniem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest dostrzeżenie w społecznym podsystemie każdej organizacji człowieka jako istoty społecznej oraz ludzkiej.

Nawet pobieżna analiza szkół i kierunków zarządzania pokazuje ewolucję ku nasycaeniu zarządzania treściami humanistycznymi. Kwestia ta ma pierwszorzędne znaczenie w organizacjach pozagospodarczych, w których zysk, czy patrząc inaczej – wartość rynkowa, nie stanowią najważniejszego kryterium sprawności organizacyjnej.

W rozwoju nauk o zarządzaniu zauważalne jest wyraźne odchodzenie od czystego ekonomizmu i nadawanie coraz większej rangi ludziom w organizacji jako istotom społecznym, a także jako istotom ludzkim, czyli przywiązywanie w coraz większym stopniu wagi do humanizmu organizacyjnego. Proces ten ma charakter skokowy, przebiegający w różnym tempie, a w niektórych kierunkach i koncepcjach nie jest uwzględniany, np. w szkole badań operacyjnych.

## Humanizm organizacyjny we współczesnych koncepcjach zarządzania

W naukach humanistycznych współistnieją różne sposoby rozumienia problematyki zarządzania. Do najbardziej wyrazistych należy krytyka koncepcji człowieka ekonomicznego – *homo oeconomicus* i próba stworzenia modelu *homo diseconomicus*<sup>6</sup>.

Hipotetyczny *homo oeconomicus* ma jedną ideę, tj. dbanie o własny interes materialny. Dominujące znaczenie nadaje on kryteriom ekonomicznym: zyskowi lub stracie. Jego nastawienie na efektywność ekonomiczną wymaga sprawnego wykorzystywania posiadanych zasobów. W swoich zachowaniach jest egoistyczny, nie przywiązuje wagi do ludzkiej strony produkcji i wymiany. Jednak musi taki być, by mógł realizować funkcję, jaką pełni on w procesach gospodarczych<sup>7</sup>. Przeciwwstawieniem takiego podejścia ma być koncepcja ekonomii humanistycznej czy też koncepcja *homo diseconomicus*. Obie te koncepcje mają oznaczać koniec

---

<sup>5</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>6</sup> Por. G.P. Brockway, *The End of Economic Man*, W.W. Norton & Company, New York–London 1991; W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; L. Witkowski, *Jak pokonać homo economicus?*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

<sup>7</sup> G.P. Brockway, op. cit., s. 9; W. Morawski, op. cit., s. 20–26; L. Witkowski, op. cit., s. 115–132.



człowieka ekonomicznego. Ich wadą jest rozumowanie w kategoriach czarno-białych. Czysty ekonomizm i czysty humanizm odnoszone do nauk o zarządzaniu są konstruktami nadmiernie uproszczonymi. Zdecydowana większość współczesnych teorii i koncepcji organizacji i zarządzania zawiera bowiem zarówno ekonomiczne, jak i humanistyczne pierwiastki, ale nadaje im zróżnicowane znaczenie i dostrzega ich różny zakres.

W krajowej literaturze przedmiotu stosowany jest termin humanizacja procesów zarządzania, który obejmuje według Tadeusza Mendla „trendy w zarządzaniu dążące do zgodności z zasadami humanizmu”, zapewniające możliwość wykorzystania potencjału zawodowego i osobowościowego pracowników, ich umiejętności, inwencje, zdolność do samodzielności i odpowiedzialności<sup>8</sup>. Autor ten dostrzega wspomniane procesy w różnorodnych płaszczyznach specjalistycznych, np. w polityce socjalnej organizacji, we współdecydowaniu w sferze regulacyjnej i wykonawczej, w stylach kierowania, w organizacji czasu pracy i w strukturalizacji pracy, a także w takich metodach jak zarządzanie przez cele oraz w sposobach zarządzania zasobami ludzkimi.

Humanizm organizacyjny ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Istota jego pozostaje wciąż taka sama, a mianowicie jest to koncentrowanie się na ludziach w organizacji jako istotach społecznych i ludzkich.

Ekonomizm w zarządzaniu związany jest przede wszystkim z istotą przedsiębiorstw jako organizacji służących osiągnięciu zysku lub dochodu. W procesie wyboru celów współczesnych przedsiębiorstw uwzględniane są następujące zasady:

- podejmowanie przedsięwzięć, które spełniają pożądane funkcje ekonomiczne i społeczne;
- przystosowanie przedsiębiorstwa do podjętych przedsięwzięć i strategii ich realizacji;
- prowadzenie działalności w sposób zapewniający osiągnięcie zysku niezbędnego do przetrwania przedsiębiorstwa.

Zarówno w literaturze światowej, jak i krajowej dominują opinie, że najbardziej ogólnym celem przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest przetrwanie i rozwój. Jest to zasadniczy punkt wyjścia do formułowania celów niższego rzędu czy celów-środków, takich jak: zwiększenie przychodów, wzrost udziału w rynku, poprawa jakości produktów, obniżenie kosztów własnych itp.

Cele przedsiębiorstwa można pogrupować w następujące kategorie:

- 1) klasyczne dla przedsiębiorstwa komercyjnego – maksymalizacja zysku, maksymalizacja sprzedaży;
- 2) cele rozwojowe – realizacja programu inwestycyjnego, zmiana struktury finansowania, gromadzenie środków na dalszy rozwój;
- 3) strategie defensywne – utrzymanie zagrożenia płynności, pokonanie krótkookresowych trudności, ograniczenie nadmiernych strat;
- 4) strategie konkurencyjne – osiągnięcie założonego udziału w rynku, umocnienie aktualnej pozycji konkurencyjnej;

<sup>8</sup> T. Mendel, *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 48, s. 27–28.

5) strategię kooperacyjne – osiągnięcie rezultatów niemożliwych do samodzielnego wykonania.

Obecnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwo nie powinno mieć jednego celu, lecz kilka celów, tworzących wiązkę, na którą składają się na przykład:

- cele związane z rynkiem – wchodzenie na nowe rynki, wzrost udziału w rynku;
- cele związane z efektywnością ekonomiczną – osiągnięcie określonego zysku, stopy zwrotu zaangażowanego kapitału;
- cele finansowe – utrzymanie płynności finansowej, zdolność kredytowa;
- cele socjalne – odpowiednie płace i warunki pracy;
- cele związane z otoczeniem – wizerunek w społeczeństwie, uzyskanie wpływów politycznych, społecznych itp.

W gospodarce rynkowej zysk jest podstawą wyboru struktury produkcji i sprzedaży oraz punktem odniesienia w realizacji wszystkich funkcji zarządzania. Jest on związany bezpośrednio z możliwościami rozwojowymi przedsiębiorstwa ze względu na wpływanie na możliwości inwestycyjne przedsiębiorstwa, kształtowanie możliwości finansowania działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, wywieranie wpływu na poziom zatrudnienia, a w rezultacie na sytuację na rynku pracy, spełnianie funkcji motywacyjnej – skłanianie do maksymalizacji rezultatów ekonomicznych.

W działalności każdego współczesnego przedsiębiorstwa zysk wciąż ma duże znaczenie. W wielu przypadkach przestał być jedynym celem i kryterium efektywnego działania. Współczesne przemiany społeczne wywołały zapotrzebowanie na prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z etycznymi wartościami. Podkreśla się przy tym sześć głównych czynników:

- 1) procesy globalizacji, wymagające pewnej kontroli pod względem społecznym;
- 2) poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz prowadzenie dyskusji nad jego moralnym statusem;
- 3) pojawiający się nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw;
- 4) pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii społecznej;
- 5) częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i tzw. okołobiznesowej;
- 6) nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej<sup>9</sup>.

Mając przykładowo na uwadze cele współczesnych małych i średnich przedsiębiorstw, należy podkreślić, że prawno-organizacyjną formą wielu z nich są spółki, a zatem ich podstawowym celem jest maksymalizacja zwrotu kapitału zainwestowanego przez ich właścicieli. Wielu właścicieli – zwłaszcza firm rodzinnych – nie uznaje zysku za najważniejszy motyw podejmowania zorganizowanego działania. Za główny cel przyjmują oni uzyskiwanie dochodów na poziomie zapewniającym utrzymanie własności i kontroli właścicielskiej oraz osiąganie satysfakcji z posia-

<sup>9</sup> D. Walczak-Duraj, *Ład etyczny w gospodarce rynkowej: doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 237–240.

dania przedsiębiorstwa i kierowania nim<sup>10</sup>. Jednakże żaden z wymienionych celów nie może być zrealizowany bez osiągnięcia zysku z prowadzonej działalności gospodarczej.

Można więc w tym kontekście wnioskować, że co prawda cele przedsiębiorstw ewoluują, ale nie mogą być sprzeczne z logiką procesów rynkowych, a ta na pierwszym miejscu stawia cele ekonomiczne przedsiębiorstw. Bez ich realizacji nie mogą być osiągnięte żadne inne cele, gdyż źródłem ich finansowania jest zysk. Na zmianę tej logiki nie wpływa możliwość realizacji określonych przedsięwzięć dzięki dotacjom uzyskiwanym z funduszy europejskich.

Zatem chociaż ekonomizm jest immanentną cechą zarządzania przedsiębiorstwami, to jednak współczesne warunki gospodarowania wymagają, by był on uzupełniany humanistycznymi aspektami.

Współczesne teorie i koncepcje zarządzania można pogrupować następująco:

- 1) na pierwszym miejscu stawiające cele ekonomiczne, np. zarządzanie klientem ukierunkowane na obniżenie kosztów obsługi, zarządzanie przez wyniki, zarządzanie jakością totalną;
- 2) preferujące dążenie do równowagi, jednakże z uwzględnieniem logiki procesów rynkowych, czyli prospołeczne instrumenty zarządzania przedsiębiorstwami, np. koncepcja równowagi praca – życie;
- 3) na pierwszym miejscu stawiające cele humanistyczne, uwzględniające jednak zasady ekonomiczności zorganizowanego działania, czyli nowoczesne instrumenty zarządzania organizacjami publicznymi i obywatelskimi.

Przykładem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest koncepcja wartości dla personelu, nazywana też orientacją na człowieka i badanie takich czynników, jak relacje między pracownikami a kierownictwem, zainteresowanie pracą, bezpieczeństwo zatrudnienia, wizerunek organizacji.

Wysoki poziom humanizacji procesów zarządzania występuje w zarządzaniu partycypacyjnym, a zwłaszcza w pełnej partycypacji w zarządzaniu<sup>11</sup>.

Humanizm organizacyjny obejmuje także koncepcję rozwoju organizacyjnego – OD<sup>12</sup> w części obejmującej strategię i interwencje zorientowane kulturowo, polegające na zmianie wartości, zwyczajów, norm postępowania, postaw i zachowań ludzi w celu stworzenia nowej kultury organizacyjnej. Koncepcja OD zakłada, że ludzie mają naturalne pragnienia osobistego doskonalenia i rozwoju oraz że pracowników cechuje silna potrzeba akceptacji przez innych członków organizacji. Jednocześnie klimat w większości grup i organizacji nie sprzyja otwartemu wyrażaniu uczuć. Na odwrót – konieczność ukrywania uczuć ujemnie wpływa na zadowolenie i wydajność pracy. Cała organizacja i sposób jej zaprojektowania wpływa na zachowanie się w niej jednostek i grup. Podobnie sposób, w jaki grupy są z sobą związane,

<sup>10</sup> B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 36.

<sup>11</sup> Por. R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

<sup>12</sup> Por. J.V. Denhardt, R.B. Denhardt, op. cit., s. 37; B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 241–243.

wpływa na ich sprawność. Często stosowaną techniką jest tworzenie zespołów lub grup roboczych stanowiących ośrodek zwiększenia efektywności. Może to być istniejący lub stały zespół złożony z kierownika i jego podwładnych albo nowa grupa, specjalnie powołana do rozwiązania określonego problemu. Oba rodzaje grup mają na celu identyfikację przeszkód i poprawę funkcjonowania zespołu przez komunikowanie się czy też przydzielanie zadań. Jedną z metod OD wykorzystywaną od lat, a w Polsce dopiero odkrywaną, jest badanie w działaniu, znane pod angielskimi nazwami *action research*, *action inquiry*, *organisational learning*<sup>13</sup>.

W ostatnich latach duże zainteresowanie wywołały koncepcje organizacji służącej otoczeniu oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP), w których wyraźnie występują pierwiastki humanistyczne.

SOP oznacza

przestrzeganie prawa i prowadzenie rzetelnego i uczciwego biznesu w stosunku do klientów, pracowników i kontrahentów; stworzenie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej wewnątrz firmy, gwarantującej pracownikom możliwości rozwoju i przestrzeganie ich praw; działalność na rzecz społeczności, w której firma funkcjonuje, a więc uczestnictwo w akcjach charytatywnych, pomocowych, takich jak przekazywanie produktów, wsparcie finansowe; wykorzystanie możliwości organizacyjnych i logistycznych firmy, organizacja imprez, pikników itp.<sup>14</sup>

Najbardziej syntetycznie istotę analizowanego pojęcia przedstawia rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategii przedsiębiorstwa, zakładającej dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych przy dążeniu do osiągnięcia celów ekonomicznych, zarówno w podejmowaniu decyzji, jak i w procesach tworzenia dóbr i usług<sup>15</sup>.

Badacze i uczestnicy procesów rynkowych różnie określają główne obszary odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Najogólniej rzecz biorąc, można stwierdzić, że istotą SOP jest wyznaczanie i osiąganie wiązki wzajemnie przenikających się celów przedsiębiorstwa, a mianowicie celów ekonomicznych, społecznych, ekologicznych i etycznych.

Obecnie w wielu teoriach i koncepcjach zarządzania – w większym lub mniejszym stopniu – uwzględniana jest złożoność natury ludzkiej, z niedającym się przewidzieć z całą pewnością, czyli probabilistycznym charakterem zachowań ludzkich oraz zdolnością uczenia się.

---

<sup>13</sup> Por. *Action Science: What Is Action Science?*, <http://www.actionscience.com/actinq.htm#theory> (dostęp: 11.02.2009); Ch. Argyris, *Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners*, [w:] *Research in Organizational Change and Development*, red. R.A. Woodman, A.A. Pasmore, vol. 1, JAI Press, Greenwich 1987.

<sup>14</sup> Raport z badań „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce”, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>15</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 48.

## Uwagi końcowe

Przeprowadzone wywody pozwalają na sformułowanie następujących stwierdzeń:

1. Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw w coraz większym stopniu tworzą zapotrzebowanie na humanizację zarządzania nimi.
2. Współczesny humanizm organizacyjny rozwija się niezależnie od rodzaju organizacji. Nie może on jednak zastąpić ekonomizmu, gdyż jest on związany z logiką procesów rynkowych.
3. Upowszechnianie wiedzy o istocie humanizmu organizacyjnego może przyczynić się do częstszego wdrażania go do praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami.

## Bibliografia

- Action Science: What Is Action Science?*, <http://www.actionscience.com/actinq.htm#theory> (dostęp: 11.02.2009).
- Adams A.A., *What Does It All Mean?*, Imprint Academic, Exeter 2005.
- Argyris Ch., *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957.
- Argyris Ch., *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji: jeden punkt widzenia*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965.
- Argyris Ch., *Some Limits of Rational Man Organizational Theory*, „Public Administration Review” 1973, no. 33.
- Argyris Ch., *Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners*, [w:] *Research in Organizational Change and Development*, red. R.A. Woodman, A.A. Pasmore, vol. 1, JAI Press, Greenwich 1987.
- Brockway G.P., *The End of Economic Man*, W.W. Norton & Company, New York–London 1991.
- Denhardt J.V., Denhardt R.B., *The New Public Service. Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, New York, Armonk 2003.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Mendel T., *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu” 2004, nr 48.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Raport z badań „Postawy wobec społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce”, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003.
- Simon H.A., *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G., *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
- Walczak-Duraj D., *Ład etyczny w gospodarce rynkowej: doświadczenia polskiej transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- Witkowski L., *Jak pokonać homo economicus?*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

## ZARZĄDZANIE I NAUKI O ZARZĄDZANIU W PERSPEKTYWIE HUMANISTYCZNEJ

### Wstęp

Artykuł jest nie tyle próbą udzielenia odpowiedzi na pytanie, czym jest, czym może być humanistyczne podejście do zarządzania i nauk o zarządzaniu, gdyż nie pozwalają na to ramy objętościowe konferencyjnego wystąpienia, lecz raczej wskazaniem na zagadnienia, które przy udzielaniu odpowiedzi na takie pytanie winny być wzięte pod uwagę. Postawienie tego pytania podczas konferencji organizowanej przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego jest uzasadnione posiadaniem przez wydział praw do nadawania stopnia doktora i doktora habilitowanego w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie zarządzanie. Postawienie takiego pytania obecnie jest tym łatwiejsze, że nauki o zarządzaniu świadome są wieloaspektowości i złożoności rzeczywistości organizacyjnej i wielości paradygmatów stosowanych w podejściach badawczych. Użyte w tytule pojęcie „perspektywa” słusznie może być kojarzone z postrzeganiem. Tak jak zmiana perspektywy widza wzbogaca jego ogląd obserwowanych przedmiotów, tak przyjęta perspektywa badawcza, a więc świadomość nie tyle miejsca usytuowania badacza w przestrzeni względem badanego przedmiotu, ile raczej świadomość przyjmowanych przez niego założeń teoriopoznawczych i dobór kategorii analitycznych są istotne dla procesu poznania i uzyskanych rezultatów. W moim przekonaniu ważne jest, aby badacz nie tylko był świadom przyjmowanych przez siebie założeń oraz stosowanych kategorii i wynikających stąd ograniczeń, ale także, aby miał świadomość, iż wybrana przez niego perspektywa jest jedną z możliwych, a wielość perspektyw wzbogaca nasze poznanie. Niemniej sędzę, iż dla badania określonych zjawisk i procesów organizacyjnych pewne perspektywy są bardziej pomocne niż inne. Te aspekty, które są mierzalne, winny być mierzone według wiedzy i metod, jakich dostarcza matematyka i statystyka oraz wykorzystywane w perspektywach ekonomicznych, te jednak, które dotyczą wartości, jakimi w swoich działaniach kierują się uczestnicy organizacyjnej rzeczywistości i nadawanych działaniom znaczeń, muszą przyjąć inny kontekst badawczy. Przyjmując punkt widzenia rozwoju nauk o zarzą-

dzianiu, należy zauważyć, że wykorzystanie perspektywy humanistycznej wynikało z dwóch rodzajów przyczyn. Pierwsze miały swe źródło w praktyce zarządzania; uwzględnianie założeń dostarczanych opartej na nich wiedzy okazywało się niewystarczające w działaniu. W ten sposób zwrócono uwagę na motywacje i potrzeby pracowników czy więzi w grupie pracowniczej. Drugie były rezultatem wykorzystania wiedzy do wyjaśniania problemów organizacyjnej rzeczywistości, dostarczanej przez inne dyscypliny, a które dotąd zajmowały się innymi problemami badawczymi. Za przykład posłużyć mogą typowe dyscypliny humanistyczne, jak historia, antropologia kulturowa czy językoznawstwo i ich wykorzystanie w badaniach wartości, procesów komunikowania i zmiany w organizacji<sup>16</sup>.

## Zarządzanie w perspektywie humanistycznej

Zarządzanie jest praktyką społeczną, zorganizowanym działaniem. W jednej z pierwszych definicji zarządzania francuski klasyk mówi, że to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków do osiągnięcia wyznaczonych celów. Zwróćmy uwagę na tę definicję, gdyż późniejsi praktycy i teoretycy zarządzania będą podążać w kierunku wyznaczonym przez Henriego Fayola. Będą bądź to wskazywać na coraz bardziej wyspecjalizowane działania, na planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, bądź łączyć te działania z zasobami wykorzystywanymi dla realizacji celu, na zarządzanie finansami czy zasobami ludzkimi. Takie definiowanie i omówienie zarządzania spotykamy w podręcznikowych ujęciach.

Kierunek wytyczony przez klasyków zarządzania obserwujemy również w kryteriach stosowanych do oceny podejmowanych działań. Początkowo najważniejszym kryterium oceny działań była skuteczność, czyli określenie stopnia, w jakim został zrealizowany wyznaczony cel. To, co wprowadzili klasycy, to zwrócenie uwagi na efektywność działania. Zauważmy, że skuteczność realizacji celów we wcześniejszych okresach historycznych osiągnięta była często przy pogwałceniu zasad efektywności, uzyskiwana wszelkimi dostępnymi sposobami, co w przypadku despotyzmu władcy powodowało, iż realizowany cel określany był jako pyrrusowe zwycięstwo. Mądrość ludowa zawiera wiele przysłów, takich jak „gra niewarta świeczki” czy „skórka za wyprawkę”, które wyrażają doświadczenia zwykłych ludzi ich nieefektywnego działania.

Wprowadzenie zasad efektywności dokonało się dwoma drogami. Pierwszą był rozwój gospodarczy, rozwój gospodarki rynkowej. Osoby trudniące się działalnością gospodarczą i oferujące rezultaty swojej pracy na rynku, rywalizujące z innymi i otrzymujące pieniądze za efekty swojej pracy musiały uwzględniać kryterium efektywności w ocenie podejmowanych przez siebie działań. Orientacja ta zaczęła stopniowo wraz z rosnącym znaczeniem tej kategorii zawodowej i gospodarki dla kształtującego się nowożytnego państwa nabierać coraz większego znaczenia

---

<sup>16</sup> Zagadnienie to omawiam w artykule *Zarządzanie w perspektywie humanistycznej*, który ukaże się w kwartalniku „Organizacja i Kierowanie” w 2010 roku.

w społeczeństwach i kulturze europejskiej (Mączak 1986). Drugą drogą prowadzącą do wskazania na kryterium efektywności w gospodarowaniu był rozwój nowożytnej nauki związany z racjonalizmem, zastosowaniem matematyki do przyrodoznawstwa i powstaniem nauk empirycznych. To zaowocowało rozwojem takich dyscyplin jak fizyka, chemia i później biologia, i stworzyło podstawy do rozwoju nauk stosowanych w dziedzinie inżynierii i medycyny, będących wzorem dla pionierów naukowego podejścia do zarządzania.

Wracając do praktyki społecznej będącej podstawą do akceptacji i zastosowania kryterium efektywności w działalności gospodarczej, musimy odwołać się do koncepcji *homo oeconomicus*. Należy podkreślić jej humanistyczny rodowód. Humanistyczny w rozumieniu, jaki temu pojęciu nadają historycy opisujący fenomen przełomu, jaki dokonał się w kulturze europejskiej i zapoczątkował okres humanizmu, w którym człowiek stał się głównym punktem odniesienia w przeciwieństwie do średniowiecznego teocentryzmu. Oczywiście wpływ na to miało samo chrześcijaństwo, choćby św. Tomasz z Akwinu wskazujący na możliwości dowodzenia istnienia Boga dzięki właściwemu wykorzystaniu rozumu danego przez Boga człowiekowi.

Jednak człowiek renesansu kierował swój rozum w swoją stronę i stworzonej przez Boga przyrody, opisywał je, korzystając ze słowa i pędzla, ale także liczb, jak choćby wychowanek krakowskiej Alma Mater Mikołaj Kopernik. Człowiek renesansu korzystał przy tym ze wzorów odkrytych w kulturze antycznej Grecji i Rzymu. Ustawienie człowieka w centrum zainteresowania związane było nie tylko z rozwojem nauki i sztuki, ale przede wszystkim ze wzrostem podmiotowości człowieka. Wyrazem podmiotowości w sferze poznania był racjonalizm Rene Kartezjusza z jego fundamentalnym *cogito ergo sum*. Wyrazem podmiotowości w sferze religii był zapoczątkowany przez Marcina Lutra protestantyzm. Reformacja nie tylko zmieniła stosunek ludzi do swojej wiary, a książętom umożliwiła zmianę wyznania, ale także zapoczątkowała zmiany w stosunkach władzy. Jeśli w XVI i XVII wieku książęta zmieniali wyznanie, to sto lat później elity zainspirowane racjonalnymi teoriami umowy społecznej zaczęły, opierając się na tej umowie, ustalać swoje relacje z władcą i w przypadku niedotrzymania jej przez władcę gotowe były do jego obalenia. *Homo oeconomicus* wyrasta z tych przeobrażeń, jest wyrazem rosnącej podmiotowości człowieka w czasach nowożytnych w sferze religii, poznania, polityki i gospodarki. Istotą *homo oeconomicus* jest racjonalny wybór i odpowiedzialność. W czasach gdy koncepcję tę formułował Adam Smith, ludzie działający w sferze gospodarki swoją podmiotowość wyrażali nie tylko przez respektowanie zasad rozumu, ale także respektowanie wartości moralnych. Należy pamiętać, iż ojciec liberalnej ekonomii był autorem nie tylko książki *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, ale i *Teorii uczuć moralnych*. Łączył zatem zainteresowania ekonomiczne z zainteresowaniami psychologią i filozofią moralności.

*Homo oeconomicus* obecny jest we wzorze osobowym bohaterów dokonujących zmian w kapitalistycznej gospodarce, we wzorach przedsiębiorcy od *self-made man* Benjamina Franklina po koncepcję przedsiębiorcy Josepha A. Schumpetera. Z racjonalizmu wyrasta również inny wzorec charakterystyczny dla organizacji go-



spodarczych, wzór technokraty. W swoim rozwoju dokonującym się w przeobrażeniach kapitalistycznej gospodarki i kapitalistycznego społeczeństwa wzory te były sobie przeciwstawne. Thorstein Veblen egoistycznej postawie przedsiębiorców przeciwstawiał zorientowaną społecznie postawę inżynierów (Kurczewska 1997), a zaniepokojony rewolucją menedżerską głoszoną przez Jamesa Burnhama Schumpeter wzywał do obrony cnót przedsiębiorcy (Górski 2002). Poznanie tych zmian musi uwzględniać szeroki kontekst historyczny, społeczny, gospodarczy i kulturowy, i – jako że dotyczy wzorów istotnych dla rzeczywistości organizacyjnej, przedsiębiorców i menedżerów – wart jest poznania właśnie z perspektywy humanistycznej, uwzględniającej wspomniany kontekst.

Zaproponowanie, a następnie sformułowanie zasad zarządzania opierających się na kryterium efektywności wynikało z przyjęcia pozytywistycznej koncepcji nauki, koncepcji uważanej przez twórców naukowej organizacji za jedyną, właściwą i gwarantującą osiągnięcie celu stojącego przed organizacją i realizowanego przez menedżera. Naukowa organizacja bazowała na wiedzy i kategoriach dostarczanych przez inżynierię i ekonomię. Uwzględniała to, co można było i należało zmierzyć: czas, koszty, wykonywane przez pracownika czynności i ich przebieg. Proponowała wypracować wzorce, przekształcać strukturę organizacyjną tak, aby harmonizować prace ludzi i komórek organizacyjnych, a przede wszystkim efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby (Górski 2005).

Jednakże zmiany dokonujące się w otoczeniu organizacji i zmiany w spojrzeniu menedżerów na organizację powodowały branie pod uwagę innych kryteriów ocen zarządzania. Pojawiały się potrzeby i aspiracje pracowników, potrzeby i pragnienia klientów, wpływ prowadzonej działalności na środowisko naturalne. Zauważamy uwzględnienie tych kryteriów w kolejnych koncepcjach zarządzania, lecz badacze nie sądzą, iż zmiany tych koncepcji układają się w pewną sekwencję liniowego rozwoju, z którego wyłaniają się „coraz bardziej humanistyczne, a więc nastawione na człowieka” teorie. Przyjęcie takiej tezy oznaczałoby powrót do dziewiętnastowiecznych, uproszczonych i raczej życzeniowych koncepcji teleologicznych. Powiązanie zmian koncepcji zarządzania ze wspomnianym powyżej szerokim kontekstem ujętym w wymiarze historycznym pokazuje raczej – podobnie jak w ekonomii – zmiany cykliczne (Barley, Kunda 1992).

Problemem ważnym dla praktyki zarządzania pozostaje jednak przewyższenie wzorców będących nie tyle spuścizną po *homo oeconomicus*, ile wzorców technokratycznych. One jednak nie tylko, że opierały się na tym co w organizacji mierzalne i czym można było sterować, dawały uproszczony obraz organizacji, ale były także pociągające dla samych menedżerów, legitymizowały ich władzę w organizacji i rozdziły oczekiwania zastosowania proponowanych rozwiązań w innych sferach życia społecznego, w organizacjach publicznych i w polityce. Przewyższenie tendencji technokratycznych dokonywało się głównie za sprawą nacisków zewnętrznych na organizacje i kierujących nimi menedżerów, zmieniającego się prawa, świadomych swych potrzeb pracowników oraz koncepcji odwołujących się do wartości godności człowieka, nawiązujących do dwudziestowiecznych społecznych encyklik papieskich czy odpowiedzialności obecnej w koncepcji społecznej odpowiedzialności

przedsiębiorstw albo koncepcji zrównoważonego rozwoju. Zatem zmian w praktyce zarządzania i koncepcjach zarządzania można oczekiwać przede wszystkim dzięki wpływowi myślenia opierającego się na wartościach konkurencyjnych wobec technokratycznej efektywności i praktyczności. Interesującym przykładem jest zaproponowana przez Jana Łuczyńskiego koncepcja odwołująca się do rozwoju człowieka jako procesu autonomicznego i przedstawienie płynących stąd konsekwencji dla zarządzania edukacją (Łuczyński 2009). Utrwalanie się w praktyce zarządzania wzorów działania opartych na wspomnianych wyżej wartościach odpowiedzialności i godności człowieka nie dokona się jednak bez wychowania, przygotowania człowieka do uczestniczenia w różnego typu organizacjach, mającego poczucie własnej wartości, ale także szacunku dla innych. Wartości te i wynikające z nich zasady muszą mieć wsparcie w prawodawstwie, a człowiek powinien dostrzegać w zarządzaniu nie tylko umiejętność efektywnego osiągania celów, o czym wspominał Fayol, ale również widzieć w zarządzaniu działanie służące produktywnemu współdziałaniu, w czym jakże pomocne jest odwołanie się do poglądów Tadeusza Kotarbińskiego i jego wezwania, aby menedżer posiadał cnotę dzielnosci:

Dzielny jest mianowicie ten, i tylko ten, kto działa sprawnie w sprawie godziwej. Celowość, energia i ekonomiczność na usługach niecnego zamiaru nie tylko nie wystarczają do uzasadnienia dodatknej oceny moralnej za całość działania, lecz, przeciwnie, wzmagają negatywny jego charakter (Kotarbiński 1986, s. 176).

## Perspektywa humanistyczna w naukach o zarządzaniu

Menedżer, aby działać, musi dysponować wiedzą. Wiedza ta musi być jednak prawdziwa, pewna, weryfikowalna w takim rozumieniu, jaki temu pojęciu nadaje metodologia, ale musi być praktyczna, pozwalająca na realizację celów możliwych do wykonania. Wiedza, jaką posiada menedżer, powinna pozwolić mu na udzielenie odpowiedzi na wiele pytań. Powinien wiedzieć:

- Co?, a więc posiadać niezbędne informacje;
- Jak?, a więc posiadać umiejętności organizacji pracy ludzi i zespołów, w czym pomocne są tzw. techniki organizatorskie;
- Kto?, a więc posiadać umiejętności społeczne, odpowiednią sieć kontaktów międzyludzkich, tzw. kapitał społeczny;
- Dlaczego?, a więc posiadać znajomość praw naukowych, ale także mechanizmów funkcjonowania systemu, jakim jest organizacja, oraz umiejętność wyjaśnienia jego zmian przez odwołanie się do przeszłości i rozumienia zachowań ludzi w organizacji.

Wiedza ta dostarczana jest przez różne nauki. Teoretycy podejmujący zagadnienia organizacji i kierowania świadomi byli wieloaspektowości i złożoności organizacyjnej rzeczywistości, co znalazło odzwierciedlenie w proponowanej przez nich

strukturze tej dziedziny nauki (Zieleniewski 1981; Krzyżanowski 1994). Składają się na nią następujące dyscypliny:

- dyscypliny o charakterze poznawczym, koncentrujące się na psychologicznych, kulturowych, społecznych, ekonomicznych aspektach funkcjonowania organizacji;
- dyscypliny metodologiczne, teoria podejmowania decyzji, badania operacyjne, marketingowe, cybernetyka, statystyka, analiza systemowa itp.;
- dyscypliny organizacyjno-techniczne, ergonomia, organizacja pracy, produkcji, handlu, projektowanie systemów zarządzania, techniki organizatorskie.

Te dyscypliny szczegółowe zdaniem Lecha Krzyżanowskiego oferują wytwory swojej działalności w formie twierdzeń i teorii, które zwykle dotyczą wąskich fragmentów rzeczywistości, badanych za pomocą wyspecjalizowanych procedur. Proponują rozwiązania konkretnych problemów praktycznych i teoretycznych. Za dyscyplinę podstawową uważał teorię organizacji i zarządzania, która oddziałuje na cele i metody badawcze nauk szczegółowych oraz wskazuje pola badań, problemy do rozwiązania, hipotezy do weryfikacji, kierunki zmian w orientacjach wartościujących, paradygmatach i podejściach metodologicznych. Tworzy i rozwija wspólne instrumentarium, na którego gruncie dokonuje się wymiana myśli i synteza dorobku naukowego (Krzyżanowski 1994, s. 50–52). To podejście do nauk organizacji i zarządzania znajdowało swój wyraz w programie dydaktycznym, w umieszczeniu w nim takich przedmiotów humanistycznych i społecznych, jak etyka, psychologia zarządzania czy socjologia organizacji.

Przedmioty te miały dostarczać wiedzę o społecznym aspekcie organizacji, wyjaśniać zachowania ludzi w organizacji i przebieg procesów grupowych, uwrażliwiać adeptów zarządzania na wartości etyczne. Obecnie warto jednak spojrzeć nieco szerzej na znaczenie wiedzy humanistycznej w zarządzaniu. Wiedza, jaką oferują nauki humanistyczne, może nie tylko być pomocną w działaniu menedżera, ale także może dostarczać wiedzy o samej rzeczywistości organizacyjnej. Ma wtedy nie tyle znaczenie bezpośrednio praktyczne, a więc pozwala odpowiedzieć na pytanie „jak”, a raczej pozwala odpowiedzieć na pytanie „dlaczego”. Umożliwia zrozumienie procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu czy poznanie kultury organizacyjnej. Dostarcza zatem wiedzy o rzeczywistości społecznej będącej rezultatem działań ludzi, lecz nie oznacza to, iż rzeczywistość tę, a więc wspomniane procesy zmian społecznych czy kulturę organizacyjną można kształtować tak, jak zakładają to technokraci.

Zatem perspektywa humanistyczna może zaferować naukom o zarządzaniu pewne kategorie, narzędzia analizy, które lepiej pozwalają ująć organizacyjną rzeczywistość. Nie mają bezpośredniego przełożenia na działanie, nie dają wiedzy typu *know-how*, lecz mogą przyczynić się do wypracowania kategorii analitycznych użytecznych w opisywaniu rzeczywistości organizacyjnej i stworzenia koncepcji zarządzania. Refleksja filozoficzna pozwala na postawienie pytań dotyczących zagadnień ontologicznych, epistemologicznych i metodologicznych, o sposób istnienia rzeczywistości organizacyjnej oraz możliwości i pewności jej poznania, umożliwia wypracowanie systematycznych i efektywnych procedur poznawania i doskonalenia or-

ganizacji i zarządzania. Wskazując na syndromy kryzysu poznawczego w zarządzaniu, Łukasz Sułkowski proponuje w podejmowaniu prób jego przewycięzania odwołać się zarówno do przyrodoznawstwa, jak i humanistyki (Sułkowski 2009b). Próby takich poszukiwań przedstawia Sułkowski w innych publikacjach (2009a; 2009c).

Pisanie prac teoretycznych, analiza założeń dotyczących koncepcji człowieka mogą być pomocne w przewycięzeniu koncepcji *homo oeconomicus*. Taką próbę podejmuje Lech Witkowski, tropiąc ślady tych założeń na gruncie psychologii zarządzania i poszukując modelu alternatywnego przez odwołanie się do koncepcji Amitaia Etzioniego i Pierre'a Bourdieu (Witkowski 2009). Dla poznania rzeczywistości organizacyjnej w wymiarze historycznym, szczególnie zmiany organizacyjnej i przemian zachodzących w otoczeniu organizacji przydatne mogą się okazać doświadczenia historyków (Górski 2007). Wykorzystanie tej perspektywy w badaniach koncepcji zarządzania pozwala dostrzec zarówno uwarunkowania ich powstania i rozwoju, jak i możliwości oddziaływania na praktykę zarządzania, na kształtowanie wzorów ról menedżerskich (Górski 2005; 2009).

Bardzo ważnym obszarem organizacyjnej rzeczywistości jest komunikowanie. Oprócz zagadnień obecnych w podręcznikach zarządzania, a związanych z zachowaniami organizacyjnymi czy drożnością kanałów komunikowania i ich związku ze strukturą organizacji, wykorzystaniem informacji w planowaniu, strategii, realizacji i kontroli oraz przydatnością określonych środków i form w działalności *public relations*, pozostają ważne kwestie osadzenia procesów komunikowania w rzeczywistości społeczno-kulturowej, powiązania aktów komunikowania z porządkiem społecznym, w przypadku rzeczywistości organizacyjnej z realizacją ról zawodowych czy władzą w organizacji. W poznaniu tych zagadnień pomocne są koncepcje wypracowane na gruncie lingwistyki, szczególnie analizy dyskursu. Analizę komunikowania w organizacji i analizę koncepcji zarządzania upodobali sobie szczególnie przedstawiciele krytycznej teorii dyskursu. Zasadniczo przedstawiciele orientacji krytycznych w naukach społecznych pragną ukazać pewne skrywane elementy rzeczywistości i tym samym przyczynić się do powstania wiedzy, która zmieni sposób widzenia organizacyjnej rzeczywistości przez jej uczestników, szczególnie tych, którzy zajmują w niej pozycje podporządkowane. Przedmiotem zainteresowania badaczy reprezentujących tę orientację jest kultura organizacyjna (Alvesson 1987; Willmott 1993).

Badacze dyskursu organizacyjnego analizują zachowania komunikacyjne w organizacjach, zarówno język narad czy rozmów rekrutacyjnych, jak i koncepcje zarządzania. Analiza lingwistyczna używanego słownictwa, figur retorycznych, tematów łączy się z analizą kontekstu społecznego. Reprezentujący tę orientację Eve Chiapello i Norman Fairclough przedmiotem swej analizy uczynili język podręczników z zarządzania. Zakładają, że ten typ literatury mający na celu informowanie menedżerów o najnowszych innowacjach w zarządzaniu przedsiębiorstwem i ludźmi posiada zdolność do kształtowania dyskursów zawodowych związanych ze środowiskiem menedżerów i organizacji. Podręczniki poświęcone zarządzaniu zawierają zarówno opis sposobów i metod osiągnięcia określonych celów wraz z ich

uzasadnieniem, jak i argumenty, jakich menedżerowie mogą użyć, legitymizując swoją władzę w organizacji, nierzadko ustosunkowując się do żądań czy zastrzeżeń. Pełnią zatem funkcje ideologiczne, a jednym z zadań, jakie stawiają przed sobą badacze, jest „desakralizacja słów nowych proroków [zarządzania – przyp. P.G.]” (Chiapello, Fairclough 2008, s. 403).

Przykłady wykorzystywania propozycji metodologicznych nauk humanistycznych w badaniach problemów organizacji i zarządzania, również w Polsce, można by wydłużać. Warto szczególnie zwrócić uwagę na wykorzystanie inspiracji etnograficznych (Konecki 1992; Kostera 2003). Podobnie jak inne omówione powyżej przykłady badań ukazują nam rozmaite elementy organizacyjnej rzeczywistości i wzbogacają wiedzę o organizacji i zarządzaniu, pomocną w kształtowaniu menedżerów przez zwrócenie ich uwagi na wieloaspektowość i złożoność środowiska, w którym działają. Dla naukowców zajmujących się analizą organizacji i zarządzania badania te są cenne również z tego powodu, iż badacze świadomie przedstawiają przyjmowane przez siebie założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne, co postuluje Sułkowski, a o czym zapomina wielu skoncentrowanych na poszukiwaniu rozwiązań gwarantujących pewny sukces i efektywność rozwiązań. Zjawisko to jest szczególnie niebezpieczne dziś, gdy od koncepcji zarządzania oczekuje się nie tylko, aby były prawdziwe czy praktyczne w stosowaniu, ale także aby były dobrym produktem na wartym wielu milionów dolarów rynku usług szkoleniowych i konsultingowych (*Coco Chanel i zarządzanie* 2006).

## Bibliografia

- Alvesson M. (1987), *Organizations, Culture, and Ideology*, „International Studies of Management and Organization”, vol. XVII, no. 3.
- Barley S.R., Kunda G. (1992), *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, „Administrative Science Quarterly” no. 37.
- Chiapello E., Fairclough N. (2008), *Nowa ideologia zarządzania. Podejście transdyscyplinarne krytycznej analizy dyskursu i nowej socjologii kapitalizmu*, [w:] *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, red. A. Duszak, N. Fairclough, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2008.
- Coco Chanel i zarządzanie* (2006), Wywiad z prof. Andrzejem Koźmińskim, „Manager Magazine”. Edycja polska, nr 4 (17).
- Górski P. (2002), *James Burnham i Joseph Schumpeter o menedżerach, kapitalizmie, socjalizmie i demokracji*, „Tyczyńskie Zeszyty Naukowe”, nr 2.
- Górski P. (2005), *Między inteligencją tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Górski P. (2007), *Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Górski P. (2009), *Metodologiczne aspekty badania rozwoju i recepcji koncepcji zarządzania na przykładzie naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych i w Polsce*, [w:] *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. II, red. naukowa Ł. Sułkowski, K. Waniek, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

- Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1986), *Sprawność i dzielność*, [w:] idem, *Drugi dociekań własnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kurczewska J. (1997), *Technokraci i ich świat społeczny*, Wydawnictwo IFiS, Warszawa.
- Łuczyński J. (2009), *Zarządzanie humanistyczne jako źródło rozwoju indywidualnego*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mączak A. (1986), *Rządzący i rządzeni. Władza i społeczeństwo w Europie wczesnonowożytnej*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2009a), *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*, „Master of Business Administration” nr 4.
- Sułkowski Ł. (2009b), *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji metaparadygmatycznej*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Sułkowski Ł. (2009c), *Inspiracje ewolucjonistyczne w zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4.
- Witkowski L. (2009), *Jak pokonać homo oeconomicus? (Problem specyfiki zarządzania humanistycznego)*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych*, red. P. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Willmott H. (1993), *Strength Is Ignorance, Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organization*, „Journal of Management Studies” no. 4.
- Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM RELACYJNYM W ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

W warunkach społeczeństwa wiedzy troska o dobre i trwałe relacje z klientami jest traktowana jako jeden z ważnych czynników o charakterze niematerialnym, stanowiących podstawę rozwoju przedsiębiorstw oraz wzrostu ich wartości. Pozycja przedsiębiorstwa na rynku zależy w coraz większym zakresie od niematerialnych zmiennych, w tym wiedzy i kapitału intelektualnego<sup>1</sup>. Efektywne wykorzystanie zasobów niematerialnych stanowi według Roberta Kaplana i Davida Nortona szansę na poprawę sytuacji organizacji, ponieważ możliwe staje się:

- utrzymywanie dobrych stosunków z klientami oraz efektywna i wydajna obsługa nowych grup klientów i rynków;
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług, oczekiwanych przez docelowe grupy klientów;
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie zindywidualizowanych usług o wysokiej jakości;
- motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości oraz skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku;
- rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informacyjnych<sup>2</sup>.

W warunkach społeczeństwa wiedzy występuje wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego, a szczególnie kapitału relacji. Znaczenie relacji z klientem, kapitału relacji oraz zarządzanie relacjami z klientem systematycznie rośnie i staje się we współczesnym przedsiębiorstwie ważnym elementem strategii biznesowej, która ma na celu poprawę wartości, efektywności

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek, A. Skrzypek, *Knowledge and Intellectual Capital in 21st Century Global Economy*, [w:] *New Perspectives for Economic Development and Integration. The Experiences of Poland and Ukraine*, red. J. Bednarz, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008, s. 33–43.

<sup>2</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 23.

i konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Współczesny biznes to urzeczywistnienie sukcesu gospodarczego w procesie zrównoważonego rozwoju w warunkach zmienności otoczenia.

## Klient jako podmiot relacji

Klienci powinni być traktowani jako zasadnicze filary firmy. Nie każdy klient ma taką samą wartość dla firmy, dlatego spośród wszystkich klientów musi ona wybrać tych, z którymi ma zamiar budować długookresowe relacje, gdyż przynoszą najwyższy zysk i mają istotne znaczenie dla jej przyszłości. Można znaleźć szacunki, według których przeciętna firma traci co roku około 10–30% klientów. Wśród przyczyn odejść klientów wskazuje się między innymi na: cechy produktu nieodpowiadające klientowi, brak profesjonalizmu, sposób przyjmowania i/lub realizacji reklamacji, nieuczciwość firmy i brak etyki postępowania wobec klienta, niechętnie udzielanie lub opieszałość w udzieleniu pomocy klientowi<sup>4</sup>.

Pamiętać należy, że utrata klienta kosztuje nas pięć razy więcej niż utrzymanie dotychczasowego klienta. Firmy, które potrafią przywiązać do siebie klienta, mają szansę na zbudowanie silnej przewagi rynkowej. W sytuacji, gdy wiele mocnych firm stara się zwiększyć swoje udziały rynkowe, utrzymanie dotychczasowych klientów i zwiększenie ich lojalności staje się dużym wyzwaniem.

Klient i wiedza o nim są najcenniejszymi aktywami firmy, która często jest wirtualna, inteligentna, ucząca się i oparta na wiedzy. Kompleksowa wiedza o kliencie umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Badania potwierdzają, że firmy często koncentrują się na zdobywaniu nowych nabywców<sup>5</sup>. Pozyskany klient generuje dla firmy przychód niemal od razu. Jeżeli chodzi o zysk, to, uwzględniając koszty pozyskania klienta, pojawia się on najczęściej dopiero w trzecim roku współpracy. Dla przyszłości przedsiębiorstw istotne jest w związku z tym przesuwanie akcentu z działań sprzedażowych w kierunku budowy powiązań relacyjnych z klientami.

Zmiany, które są konsekwencją procesu globalizacji, spowodowały między innymi<sup>6</sup>:

- odrzucenie przez klientów cywilizacji konsumpcyjnej, opartej na ilościowym wzroście spożycia, wzrost znaczenia wyższej jakości konsumpcji i wyższej jakości życia;
- wzrost postaw krytycznych konsumentów;

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 207–217.

<sup>4</sup> M. Szudzikowski, *Przychyły i odpływy klientów*, „Marketing w Praktyce” 2006, nr 6.

<sup>5</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 117.

<sup>6</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 20–21.



- dążenie konsumentów do indywidualnego rozwoju, przykładanie większej wagi do emocji, uczuć oraz gustów i upodobań, docenianie swojego czasu, szczególnie czasu wolnego;
- zmianę pozycji społecznej kobiet, zauważa się dążenie do większej samorealizacji;
- docenienie znaczenia takich wartości jak młodość, zdrowie, dobry wygląd, kondycja fizyczna, ekologia.

Zmiany te wpłynęły na wykształcenie się nowego konsumenta, którego cechuje<sup>7</sup>:

- lepsze poinformowanie i większa świadomość, gdzie i jak można nabyć towary i usługi na najlepszych warunkach;
- nowa wrażliwość na koszty i umiejętność zarządzania własnym budżetem;
- większa świadomość praw konsumenta i bardziej racjonalny stosunek do oferty rynkowej, co może rodzić tendencję do spadku lojalności wobec produktów i marek;
- potrzeba więzi społecznych wyrażanych w nowych formach, np. w małych grupach znajomych, docenianie dóbr i usług, które kształtują interakcje społeczne;
- wielokulturowość konsumenta, z jednej strony poddawanie się globalizacji, z drugiej dążenie do zachowania tożsamości i odrębności kulturowej;
- większa mobilność konsumenta zarówno w przestrzeni, jak w życiu społecznym;
- wzrost świadomości ekologicznej;
- uczucie niepokoju o przyszłość, wzrastający popyt na informacje i gwarancje związane z produktem.

Relacje z klientem stanowią szczególny rodzaj aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa. Nawiązanie relacji z klientem jest ostatecznym celem i rezultatem wszystkich działań ukierunkowanych na tworzenie wartości w przedsiębiorstwie. Dzięki relacjom z klientem, w wyniku dokonywanej ekonomicznej wymiany firma generuje wartość, wszystkie działania poprzedzające kreują koszty. W relacji z klientem ujawnia się wartość wszystkich aktywów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, tj. aktywów materialnych i niematerialnych.

Wśród czynników, które sprzyjają tworzeniu wartościowych dla obu stron relacji, należy wskazać na:

- produkty wysokiego zaangażowania, zakup jest dokonywany po dłuższej analizie;
- wysokie ryzyko dla klienta dokonania złego wyboru;
- możliwość dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb;
- konieczność szkolenia klienta w obsłudze i korzystaniu z przedmiotu oferty;
- potrzeby psychologiczne klienta (chce być doceniony)<sup>8</sup>;
- konieczność dostarczania dodatkowych usług, np. serwisu posprzedażnego;
- powtarzalność zakupów;
- możliwość zróżnicowania oferty;
- istnienie kosztów przedstawienia po stronie klienta.

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 21–23.

<sup>8</sup> G. Urbaniak, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 209–210.

Wartość relacji firmy z klientami składa się na tzw. kapitał klienta<sup>9</sup>. Dla firmy kapitał klienta stanowi sumę życiowej wartości wszystkich jej obecnych, a także potencjalnych klientów. Można zatem przyjąć, że kapitał klienta jest równy sumie zdyskontowanych przepływów gotówkowych, jakie firma będzie uzyskiwała dzięki relacjom ze swoimi klientami. Wartość kapitału klienta może być więc utożsamiana z wartością przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

O relacjach z klientami można mówić w sensie węższym i szerszym. Relacje w znaczeniu szerszym stanowią część *goodwill* przedsiębiorstwa. Do najważniejszych determinant tworzenia wartości relacji z klientem należą dwie grupy czynników:

- kształtujące inercję klientów, powodujące, że opłaca się im pozostać z firmą;
- informacje na temat klientów posiadane przez firmę, pozwalające lepiej dostosować ofertę firmy do ich potrzeb.

W obecnych warunkach budowanie trwałych relacji z klientami oraz pozyskiwanie ich zaufania wydaje się podstawowym warunkiem funkcjonowania firm w warunkach rosnącej konkurencji<sup>11</sup>. Coraz bardziej wymagający klienci funkcjonują w warunkach szerokiego dostępu do informacji. Wzrasta świadomość możliwości dokonania wyboru spośród wielu ofert, kształtuje się nowy obraz społeczności konsumenckiej. Klienci liczą na wysoką jakość sprzedawanych produktów, przystępne ceny, wygodny dostęp do kanałów dystrybucji oraz innowacyjne zachowania ze strony przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

Kształt relacji z klientami pozostaje w ścisłym związku z systemem informacyjnym oraz informatycznym funkcjonującym w przedsiębiorstwie. Ważnym rozwiązaniem w tym względzie jest CRM, czyli *Customer Relationship Management*, tj. zarządzanie relacjami z klientem. CRM to sposób prowadzenia biznesu, w którym klient, jego oczekiwania i potrzeby znajdują się w centrum zainteresowania całego przedsiębiorstwa. Jest to z pewnością proces pogłębiania wiedzy o kliencie po to, by efektywnie wykorzystać ją w doskonaleniu strategii działania, a także coraz lepszego zaspokajania potrzeb klienta.

Zarządzanie relacjami z klientem to nowy sposób myślenia, którego oczekuje się od przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nieciągłości i postępującej zmienności otoczenia. Nowy klient żyjący w społeczeństwie informacyjnym staje się coraz bardziej wymagający, oczekuje kompleksowej informacji na temat jakości oferty rynkowej, zróżnicowanych form sprzedaży i szeroko rozumianej troski o spełnienie jego wymagań i oczekiwań. Klient ten chce być traktowany indywidualnie.

Wśród tendencji, które mają wpływ na kształtowanie nowego klienta, należy wskazać na<sup>13</sup>:

---

<sup>9</sup> R. Rust, K. Lemon, V. Zeitham, *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, no. 1.

<sup>10</sup> T. Ambler, *Marketing and Finance: Do They Face Two Ways*, „TheXis” 2004, [www.smbs.at/media/pdf](http://www.smbs.at/media/pdf).

<sup>11</sup> E. Rudawska, *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 9.

<sup>12</sup> B. Dobiegała-Korona, *Pod kątem wartości klientów*, „Manager” 2004, nr 2, s. 40.

<sup>13</sup> R.B. Trucker, *Zarządzanie przyszłością*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.

- natychmiastowe reagowanie, czyli szybkość obsługi klienta, dystrybucji, wprowadzania innowacji, zawierania transakcji;
- bezproblemowe zapewnienie wygody;
- starzejące się pokolenie powojennego wyżu demograficznego;
- masową indywidualizację produktów;
- styl życia, zmiany w obszarze pracy, spędzania wolnego czasu, wychowania dzieci, stanu cywilnego, bezpieczeństwa i troski o środowisko;
- obniżanie cen, kształtowanie się nowego, oszczędnego klienta;
- doskonałą obsługę umożliwiającą pokonanie konkurenta mającego przewagę cenową i ugruntowanie lojalności konsumenta;
- technoprzewagę, pozwalającą na szybką komunikację oraz reagowanie na potrzeby klienta;
- zróżnicowanie pod względem wartości, tworzenie alternatyw dla konkurencji cenowej;
- nieustający proces poszukiwania sposobów podnoszenia wartości;
- jakość na światowym poziomie.

Kształtowanie więzi z klientami to bardzo ważny czynnik sukcesu współczesnych organizacji.

## Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego

Wśród wielu definicji dotyczących kapitału intelektualnego na uwagę zasługuje definicja Görana Roosa i Johana Roosa, którzy ujmują kapitał intelektualny w kategorii ukrytych aktywów organizacji, nieuwzględnianych w jej sprawozdaniu finansowym, obejmujących zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co pozostaje po ich odejściu<sup>14</sup>. Wśród tych aktywów szczególne miejsce przypada relacjom z klientem<sup>15</sup>. Wartość przedsiębiorstwa według wspomnianych autorów tworzą kapitał intelektualny i kapitał finansowy. Kapitał intelektualny, w tym ludzi, obejmuje kompetencje, sprawność intelektualną i postawy. Kapitał strukturalny natomiast uwzględnia relacje, organizację oraz przetrwanie i rozwój. W literaturze poświęconej zasobom niematerialnym wyróżniamy stosunki wzajemne, w tym informacje, kwalifikacje i zdolności, które przekładają się na umiejętności, reputację, lojalność i powiązania (według Haanesa i Lowendahlą).

Coraz częściej uznaje się, że relacje z klientem stają się podstawowymi elementami decydującymi o skuteczności i efektywności organizacji. Jednocześnie by taką rolę odgrywały, muszą być trudne do kopiowania i do zastąpienia innymi zasobami. Relacje z klientami, jeśli są trwałe i rentowne, spełniają te funkcje. Relacje z klienta-

---

<sup>14</sup> G. Roos, J. Roos, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3, s. 413–426.

<sup>15</sup> E. Skrzypek, *Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo System Graf, Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Lublin 2009, s. 99–122.

mi są trudne do imitacji, ponieważ powstają w wyniku nawiązania często osobistych kontaktów, są mocno zindywidualizowane, a uzyskana w ich rezultacie wartość oparta jest na poczuciu bezpieczeństwa, zaufaniu oraz emocjach.

Stworzenie trwałych relacji wymaga czasu, troski i cierpliwości, wszak zaufanie tworzy się bardzo długo, a traci szybko oraz długo odbudowuje.

W modelu Huberta Saint-Onge wyróżniono natomiast kapitał ludzki, strukturalny i kapitał kliencki, przez które to pojęcie rozumie się związki, jakie łączą przedsiębiorstwo z partnerami, w tym z klientami.

Relacje z klientami ujęte są w wielu koncepcjach kapitału intelektualnego. Nick Bontis umiejscawia kapitał relacji w kapitale rynkowym, podobnie Annie Brooking relacje z klientami lokuje wśród aktywów rynkowych, jednocześnie podkreśla, że na relacje te wpływają takie czynniki, jak system komunikacji z rynkiem, bazy danych klientów czy system przepływu informacji.

Mariusz Bratnicki umiejscawia relacje z klientem w strukturze zewnętrznej kapitału organizacyjnego, autor ten wskazuje na zasoby rynkowe, w tym powstałe w wyniku powiązań z klientami.

Leif Edvinsson i Michael Malone w obrębie kapitału intelektualnego wyróżniają kapitał ludzki i strukturalny. Kapitał strukturalny uwzględnia kapitał relacyjny i organizacyjny (innowacyjny i procesów). Kapitał organizacyjny według nich z jednej strony odnosi się do systemów przepływu informacji, z drugiej zaś wiąże się z charakterem relacji z klientami.

Współczesne przedsiębiorstwa poszukują sposobów, które umożliwiłyby stworzenie trwałych relacji z partnerami rynkowymi. Najczęściej opierają się one na zaufaniu i lojalności. Należy pamiętać, że klient płaci za nadzieję spełnienia swoich oczekiwań związanych z przedmiotem zakupu.

Charakter relacji, jaki nadany zostanie relacjom z klientem, wpływa na kształt i wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Philip Kotler twierdzi, że więzi te mogą mieć następującą postać<sup>16</sup>:

- relacje na poziomie podstawowym;
- relacje reaktywne;
- relacje odpowiedzialne;
- relacje proaktywne;
- relacje partnerskie.

Relacje będą mieć charakter partnerski oraz mogą być skuteczne i rozwijać się w dobrym kierunku wówczas, gdy wystąpi zwrócenie uwagi na:

- elastyczność, rozumianą jako możliwość dopasowania zasad współpracy do zmian, jakie pojawiają się w otoczeniu bliższym lub dalszym;
- szybką i kompleksową wymianę informacji, która może mieć wpływ na modyfikację zasad współpracy;
- zaufanie i pełne zaangażowanie oraz wiarygodność, a więc możliwość ograniczenia ryzyka i niepewności w kontaktach stron współpracujących z sobą;

---

<sup>16</sup> Por. J. Otto, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 71.

- wspólną odpowiedzialność obu stron za pojawiające się problemy w trakcie współpracy.

Relacje z klientami powinny się przyczyniać do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, co możliwe jest tylko wówczas, gdy będą one nie tylko skuteczne, ale przede wszystkim efektywne.

Uznaje się, że w toku badań nad kapitałem intelektualnym N. Bontis zasugerował termin kapitał relacyjny (ang. *relations capital*) dla określenia związków organizacji z partnerami zewnętrznymi, zastępując tym samym pojęcie kapitału klienta<sup>17</sup>. Ten wymiar kapitału relacyjnego jest często uznawany za najistotniejszy, gdyż określa metody rozwoju kapitału ludzkiego i strukturalnego.

Efektywne zarządzanie kapitałem intelektualnym we wszystkich jego wymiarach jest podstawą funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Jednak ze względu na konieczność kompleksowości działań, brak konsensusu w zakresie uniwersalnych metod pomiaru kapitału intelektualnego, w tym także kapitału relacji, oraz brak szybkiego przełożenia na poprawę wyników finansowych, kapitał relacji nie jest ciągle jeszcze w wystarczającym stopniu doceniany jako ważne narzędzie poprawy wartości i rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

## Uwarunkowania kształtowania kapitału relacji w przedsiębiorstwie

W warunkach społeczeństwa wiedzy poszukiwanie wiedzy stanie się zajęciem na całe życie. Współczesna rzeczywistość stawia nowe wymagania związane z oczekiwaniami klienta, który porównując różne oferty rynkowe, oczekuje innowacyjnej wartości dodanej, którą są w stanie stworzyć ludzie obdarzeni pod jakimś względem unikalnymi kompetencjami, co w konsekwencji może przełożyć się na znaczące rezultaty.

W społeczeństwie wiedzy ważne miejsce przypada pracownikom, którzy zajmują się tworzeniem, przechowywaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy i informacji. Jest to szczególnie grupa ludzi, którzy wyróżniają się spośród innych tym, że są wykształceni, cechuje ich kreatywność, tolerancja dla różnorodności, otwartość na zmiany i wyzwania oraz mają świadomość potrzeby i konieczności stałego podnoszenia swych kwalifikacji.

Są to pracownicy wiedzy, określani jako specjaliści nowego typu, posiadający umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> N. Bontis, *There s a Price on Your Head – Managing Intellectual Capital Strategically*, „Business Quarterly” 1996, s. 42.

<sup>18</sup> E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 679.

Thomas Davenport przedstawia następujące określenie pracowników wiedzy<sup>19</sup>:

- reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy;
- reprezentują wysoki poziom abstrakcji, niski poziom rutyny oraz cechuje ich stała potrzeba aktualizacji wiedzy;
- zgłaszają potrzebę autonomii, zaufania, oceny pracy, potrzebę rozumienia kontekstu, potrzebę uczenia się przez doświadczenie, mają świadomość konieczności wymiany myśli z ekspertami.

Pracownik wiedzy to osoba, która wynagradzana jest za efektywność myślenia. Potrafi ona nie tylko tworzyć wiedzę, ale także ją rozpowszechniać. Umysł człowieka traktowany jest jako jego podstawowe narzędzie pracy.

Spotyka się także określenie pracowników wiedzy jako specjalistów, menedżerów wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy oraz inżynierów<sup>20</sup>.

Pracownik wiedzy, wnosząc swój potencjał (wiedzę i umiejętności oraz motywację), oczekuje dobrych warunków pracy, które zdaniem Mieczysława Morawskiego obejmują<sup>21</sup>:

- możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację, np. bazy danych, oprogramowania;
- podnoszenie kwalifikacji i powiększanie „portfela” kompetencji;
- atrakcyjne zadania i projekty, tworzące wyzwania i konieczność sprawdzenia posiadanych umiejętności;
- zadania oparte na ambitnych celach i różnorodności, unikające rutyny, powtarzalności i monotonii;
- współpracę w zespole utalentowanych specjalistów, u boku mistrza i mentora;
- możliwość awansu poziomego (wzrost wynagrodzeń, większa samodzielność);
- możliwość prowadzenia rozmów, spotkań, uzgodnień, atmosfera współpracy i dialogu;
- współdecydowanie w kwestiach merytorycznych, ważnych dla zespołu i organizacji;
- możliwość wywierania wpływu na funkcjonowanie zespołu i całej organizacji bez konieczności pełnienia funkcji menedżera, przede wszystkim przez wdrażanie własnych innowacyjnych pomysłów i rozwiązań;
- dostęp do informacji zapewniających samoocenę wyników pracy i lepsze rozeznanie co do wyników i bieżącej sytuacji zespołu i organizacji;
- dostęp do szefa organizacji i możliwość przedstawiania w trakcie spotkań własnych pomysłów i rozwiązań;

<sup>19</sup> T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

<sup>20</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2002, s. 86.

<sup>21</sup> M. Morawski, *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa Future 2002*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 212.

- nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, zapewniające szybki dostęp do wiedzy i informacji;
- uzyskiwanie informacji zwrotnej o osiągniętych wynikach na podstawie jasnych standardów doskonałości.

Pracownicy organizacji opartej na wiedzy winni posiadać wysokie kwalifikacje zawodowe i zdolności organizacyjne oraz wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości, powinni być pewni swych poglądów i jednocześnie otwarci na krytykę i inne poglądy. Powinni rozwijać swoją świadomość, umieć kierować stresem oraz posiadać zdolności twórczego rozwiązywania problemów<sup>22</sup>.

Pracownik wiedzy winien być wizjonerem, być błyskotliwy, żywiołowy, energiczny i ruchliwy, ale te cechy muszą pozostawać w związku z wiedzą i kompetencjami. Pracownicy wiedzy winni być zaangażowani pod względem merytorycznym, intelektualnym i emocjonalnym, będzie to możliwe tylko wtedy, gdy będą w przedsiębiorstwie traktowani podmiotowo, np. jak partnerzy biznesowi.

W warunkach społeczeństwa wiedzy edukacja i poszukiwanie wiedzy stanie się zajęciem na całe życie. Przewiduje się także, że powstanie inteligencja kreatywna<sup>23</sup>. We współczesnej rzeczywistości pojawiają się nowe wymagania związane z oczekiwaniami klienta, który porównując różne oferty rynkowe, oczekuje innowacyjnej wartości dodanej, którą są w stanie stworzyć ludzie obdarzeni pod jakimś względem unikalnymi kompetencjami, co w konsekwencji może się przełożyć na znaczące efekty.

Rosnące wymagania stawiane przedsiębiorstwom w warunkach GOW zmuszają do poszukiwania coraz lepszych mechanizmów funkcjonowania, gwarantujących elastyczność, innowacyjność i szybkość działania oraz poprawę wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw. Pojawia się wobec tego potrzeba nowego spojrzenia na najważniejszy zasób organizacji, jakim są ludzie, kapitał ludzki, który charakteryzują kompetencje, podmiotowość i odpowiedzialność<sup>24</sup>. W warunkach zmienności otoczenia i procesów nieciągłości sukces nie opiera się na starannie uporządkowanych procesach działania, lecz na zdolności adaptacyjnej, szybkości decyzji, wykorzystaniu intuicji i akceptowaniu ryzyka<sup>25</sup>. „Wczorajsze przedsiębiorstwa optymalizowały swój biznes, obniżając koszty i podnosząc wydajność. Dzisiaj należy optymalizować swoją zdolność do elastycznego działania i dostosowywania się do nowych warunków”<sup>26</sup>. W warunkach wzrostu roli zasobów niematerialnych wzrasta ranga kapitału intelektualnego, w tym kapitału relacji. Klient dziś jest wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Jego zadowolenie i lojalność tworzą podstawy do trwania i rozwoju przedsiębiorstwa

---

<sup>22</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 54–56.

<sup>23</sup> M. Skiba, *Spodziewany status społeczny wyższego wykształcenia w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, op. cit., s. 667–668.

<sup>24</sup> *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

<sup>25</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*, [w:] *Archiwa w nowoczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Archiwistów Polskich, Warszawa 2008, s. 459–472.

<sup>26</sup> „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10, s. 30.

na rynku. Rola kapitału relacji jako znaczącego elementu kapitału intelektualnego stale wzrasta, dlatego niezmiernie ważnym problemem wymagającym badań i rozwiązania staje się wycena wartości tego kapitału.

## Bibliografia

- Ambler T., *Marketing and Finance: Do They Face Two Ways*, „Thexis” 2004, [www.smba.at/media/pdf](http://www.smba.at/media/pdf).
- Bontis N., *There's a Price on Your Head – Managing Intellectual Capital Strategically*, „Business Quarterly” 1996.
- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Dobiegała-Korona B., *Pod kątem wartości klientów*, „Manager” 2004, nr 2.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Morawski M., *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa Future 2002*, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Otto J., *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Pietruszka-Ortyl A., *Kapitał intelektualny wyznacznikiem poziomu zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, red. W. Cieśliński, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2002.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Roos G., Roos J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rust R., Lemon K., Zeitham V., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, no. 1.
- Skiba M., *Spodziewany status społeczny wyższego wykształcenia w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo EBJ, Kraków 2002.
- Skrzypek E., *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
- Skrzypek E., *Pomiar jako warunek skutecznego zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo System Graf, Agencja Reklamowo-Wydawnicza, Lublin 2009.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*, [w:] *Archiwa w nowoczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Archiwistów Polskich, Warszawa 2008.



- Skrzypek E., Skrzypek A., *Knowledge and Intellectual Capital in 21st Century Global Economy*, [w:] *New Perspectives for Economic Development and Integration. The Experiences of Poland and Ukraine*, red. J. Bednarz, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2008.
- Szudzikowski M., *Przyływy i odpływy klientów*, „Marketing w Praktyce” 2006, nr 6.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnianie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Trucker R.B., *Zarządzanie przyszłością*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Urbaniak G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 10.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

## WPŁYW CZŁOWIEKA NA FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

Organizacje, które chcą istnieć we współczesnym świecie gospodarczym, muszą zaakceptować warunki, w jakich przyszło im funkcjonować. Globalizacja, turbulentność otoczenia, kryzys obligują je do poszukiwania rozwiązań pozwalających na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. O ich sukcesie decydują między innymi posiadane zasoby: materialne, niematerialne, umiejętności i różne uwarunkowania, które umożliwiają rozwój w tak dynamicznym i zmiennym otoczeniu, od którego uzależniony jest byt każdej z nich. Organizacja to „system otwarty – prowadzący wymianę energii i informacji z otoczeniem”<sup>1</sup>, uporządkowany społeczno-technicznie, na który bezpośredni wpływ mają czynniki techniczne, ekonomiczne, psychologiczne oraz socjologiczne, który ma zrealizować określone cele i zadania, przez przetworzenie wejść (materiały, kapitał, energia, personel, informacje itd.) w procesie transformacji (wytwarzania) w wyjścia (produkty – wyroby i usługi oraz odpady)<sup>2</sup>. W XXI wieku to człowiek stanowi największą wartość dla organizacji, ponieważ racjonalizuje współdziałanie pozostałych cech systemu. Od pracownika wymaga się wydajności, skuteczności, aby jego działanie przynosiło korzyści. Brak kompetentnego personelu uniemożliwia realizację ambitnych celów, co stanowi warunek konieczny do osiągnięcia rynkowego sukcesu organizacji. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia człowieka, jako „podstawowego elementu procesu pracy, który cechuje różny sposób postępowania i myślenia”<sup>3</sup> w procesie usprawniania istniejącego w organizacji systemu zarządzania. Zrealizowanie określonego celu umożliwiła analiza literatury przedmiotu i dokumentów badanej organizacji, co pozwoliło na przedstawienie człowieka jako elementu systemu mającego bezpośredni wpływ na doskonalenie jakości relacji organizacji.

---

<sup>1</sup> A.K. Koźmiński, A.M. Zawisłak, *Pewność i gra – Wstęp do zachowań organizacyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 57.

<sup>2</sup> Z. Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15.

<sup>3</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

## Człowiek – podstawowy element procesu pracy

Udokumentowanie metodologii organizowania sięga przełomu XIX i XX wieku, bezsprzecznie powiązane jest z dynamizowaniem rozwoju: społeczeństw, używanych narzędzi pracy oraz metod i technik wytwarzania. To Frederick Winslow Taylor, Frank Bunker Gilbreth czy Karol Adamiecki, przez określenie reguł i sposobów działania w trakcie używania maszyn pozwolili na lepsze wykorzystanie potencjału człowieka. Rozwój techniki (mechanizacja, automatyzacja), rozwój intelektualny (zawodowy) pracowników oraz zmiany polityczne przyczyniły się do racjonalizowania funkcjonowania przedsiębiorstw oraz spostrzeżenia, że za podstawowy element mający wpływ na sprawność i skuteczność wykorzystania posiadanych zasobów należy uznać człowieka. To on eksploatuje „system produkcyjny – celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny”, który zostaje wykorzystywany podczas wytwarzania produktów zaspokajających różne potrzeby klientów<sup>4</sup>. Dlatego tak istotne stało się poznanie jego odczuć, co umożliwiło wdrożenie do przeprowadzenia diagnozy technik socjologicznych i psychologicznych, które przyczyniły się do reorganizacji pracy, przez uwzględnienie „badania postaw, sytuacji i treści pracy, dając podstawy do prowadzenia szczegółowej diagnozy socjoorganizacyjnej”<sup>5</sup>. Obecnie można zaobserwować znaczne rozpowszechnienie ujęcia procesowego i systemowego w stosunku do zarządzania organizacją. Za podstawowy element każdego systemu operacyjnego należy uznać procesy transformacyjne, w których skład zalicza się procesy pracy (człowiek z wykorzystaniem narzędzi, odpowiednio oddziałując na przedmiot pracy, zmienia jego właściwości i stany), procesy naturalne (człowiek stwarza odpowiednie warunki, aby mogły zająć pod wpływem sił przyrody zmiany właściwości przedmiotów) oraz inne (procesy transportowe, procesy magazynowania), które warunkują przekształcenie elementów wejściowych w wyjście (produkt)<sup>6</sup>.

Na funkcjonowanie organizacji duży wpływ mają czynniki zewnętrzne (otoczenie organizacji – polityka państwa, stan infrastruktury, wytworzony układ relacji z kontrahentami i konkurentami) oraz wewnętrzne (bezpośrednio oddziałujące na organizację), dzięki którym przedsiębiorstwo może wypracować przewagę konkurencyjną. Realizacja celów organizacji jest jednak w dużym stopniu zależna od ludzi, którzy potrafią zoptymalizować wykorzystanie czynników warunkujących konkurencyjność organizacji, zapewnić efektywność nakładów. Skuteczność człowieka w procesie zarządzania w dużej mierze zależy od spełnienia jego potrzeb indywidualnych, co związane jest ze stylem władzy (autokratycznym, demokratycznym itd.), który często wywołuje różnego rodzaju dysfunkcje, będące rezultatem zdehumanizowania pracy. Za jej wskaźniki można uznać między innymi: absencję, fluktuację, niską jakość pracy przekładającą się na jakość produktu, niewłaściwe

<sup>4</sup> J. Durlik, *Inżynieria zarządzania*, Placet, Warszawa 2007, s. 31.

<sup>5</sup> Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 61.

<sup>6</sup> Z. Jasiński, op. cit., s. 17.

zrozumienie zasad ergonomii czy spadek produktywności pracy<sup>7</sup>. W celu wszczęcia procesu doskonalenia istotne staje się zidentyfikowanie jej źródeł i określenie skutków, które znajdują odzwierciedlenie w sytuacji ekonomiczno-społecznej organizacji. Dlatego tak istotne jest zapewnienie pracownikowi warunków sprzyjających zachowaniu odpowiedniego poziomu jego satysfakcji. Taki stan rzeczy pozwala utrzymać odpowiednio często przeprowadzane badania umożliwiające ocenę, do których należy zaliczyć: wywiady, badania ankietowe, ocenę uzyskiwanych wyników czy różnego rodzaju dane statystyczne. Do wewnętrznych aspektów, które powinno się objąć badaniami, należy zaliczyć między innymi: ludzi związanych z różnymi poziomami zarządzania – od dyrektora do pracownika (przekrój pionowy), stopień zaangażowania w wykonywane zadanie poszczególnych pracowników (przekrój poziomy), politykę kadrową (nabór nowych pracowników, programy rozwojowe itd.) czy istniejące warunki ergonomiczne. Analizując „czynnik ludzki” organizacji, należy się również zainteresować między innymi: dostępnym rynkiem pracy, istniejącym poziomem bezrobocia, funkcjonującymi rozwiązaniami w zakresie polityki socjalnej, wpływem kryzysu gospodarczego i różnych zjawisk o charakterze globalnym<sup>8</sup>. W wielu sytuacjach nie wystarcza zastosowanie mierników o charakterze wartościowym czy ilościowym; wówczas człowiek stanowi często jedyne źródło informacji, które może zostać wykorzystane podczas identyfikacji dysfunkcji, np. w zakresie odczuć osobistych: zadowolenia z pracy, możliwości samorealizacji albo odczuwalnego stopnia monotonii pracy. Zoptymalizowanie systemu motywacyjnego, np. przez poprawę warunków i organizacji pracy, zarządzanie czasem pracy, komunikację, szkolenia, różnego rodzaju ekonomiczne i pozaekonomiczne bodźce, wzmacnia w pracowniku chęć do potęgowania zdolności twórczych, rozwijania pomysłowości, wszczęcia procesu generowania pomysłu, co stanowi efekt wcześniejszej pracy i ma bezpośredni wpływ na wynik działania organizacji. Niemniej jest to działanie wymagające od człowieka dużej odwagi, gdyż często konieczne staje się zakwestionowanie dotychczasowego sposobu działania. Niemniej preparacja (zbieranie informacji, obserwacja), inkubacja (dojrzewanie pomysłu), olśnienie (natchnienie – wpadnięcie na pomysł) i weryfikacja (ocena wartości pomysłu) to naturalne zdolności człowieka charakteryzujące twórcze myślenie wzmacniające szansę na rozwój organizacji<sup>9</sup>.

Twórcze myślenie powinno poprzedzać rozruch nowej lub zmienionej organizacji, jest niezbędne do stworzenia właściwych warunków do wprowadzenia zmian, „procesu realizowanego przez ludzi i dla ludzi”, często wymagającego od nich zmian w ich postawach, zachowaniach, systemach wartości, co prowadzi do wytworzenia nowej kultury organizacyjnej. Zaistniałe po 1989 roku zmiany w sytuacji ekonomicznej, społecznej i politycznej wymusiły na przedsiębiorstwach, które chciały utrzymać się na rynku, wyeliminowanie nieefektywności, zmianę poglądów dotychczas powszechnie uznanych, wzrost innowacyjności i elastyczności ka-

<sup>7</sup> H. Savall, V. Zardet, *Maitrister les couts et les performances caches*, Economica, Paris 1989, s. 107.

<sup>8</sup> Z. Mikołajczyk, op. cit., s. 63.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 97.

dry kierowniczej i pozostałych pracowników (pełne wykorzystanie możliwości posiadanego potencjału). Podniesienie kwalifikacji pracowników, wzbogacenie treści pracy, zarządzanie partycypacyjne korzystnie wpłynęły na jakość wytwarzanych produktów. Stanowiło to podstawę do podjęcia stałego doskonalenia, co warunkuje osiągnięcie wielopoziomowego sukcesu, który pomagają zapewnić wdrażane systemy zarządzania jakością.

## Miejsce człowieka w systemie zarządzania jakością

Poprawę sposobu zarządzania, przez ciągłe doskonalenie mające na celu usprawnienie działania, zwiększenie wydajności mają zapewnić pojawiające się normy systemowe. Wdrażanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością, norm jakościowych korzystnie wpływa na poprawę zadowolenia klienta, zdolności konkurencyjnej organizacji przez zachowanie założonego poziomu zarządzania, zoptymalizowanie struktury organizacyjnej, zidentyfikowanie i planowanie procesów, zasobów, dokumentacji niezbędnych do realizacji zaplanowanych zadań związanych z jakością<sup>10</sup>. Stworzenie systemu rozumianego jako „ciąg funkcji lub działań w obrębie organizacji, współpracujących, aby osiągnąć jej cele”<sup>11</sup>, pozwala na uporządkowanie i scalenie poszczególnych części i kształtuje strukturę organizacji, przebieg procesów związanych z jej funkcjonowaniem, tworząc „specyficzny rodzaj efektu, który jest powiązany z efektami technicznymi, produkcyjnymi i innymi”, będący wynikiem zjawiska synergii „współdziałania czynników, które jest korzystniejsze od zmiany efektów funkcjonowania każdego z czynników osobno, a więc niezależnie od siebie”<sup>12</sup>.

Systemy zarządzania jakością zbudowane zgodnie z zasadami rodziny norm ISO 9000 opierają się na podejściu procesowym, przestaniu ciągłego doskonalenia, co ma na celu systematyczne zwiększanie skuteczności i efektywności działania. Norma ISO 9001 zawiera wymagania dotyczące niezbędnych kompetencji personelu. Wytyczne z tego zakresu funkcjonowania organizacji oprócz normy ISO 9004, zawiera również norma 10015:1999. Komitet ISO/TC 176 projektuje normę ISO 10018, która dotyczy zaangażowania i kompetencji ludzi w procesie zarządzania jakością. Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością w znacznej mierze zależy od konsultantów, dlatego niezbędne wydaje się istnienie normy ISO 10019:2005, która zawiera wytyczne dotyczące zasad ich wyboru i sposobu korzystania z ich usług<sup>13</sup>. W prawidłowo wdrożonym systemie zarządzania organizacją, każdy ma pełną świadomość tego, co powinien robić, gdyż obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność związana z poszczególnymi stanowiskami zostały ściśle określone.

---

<sup>10</sup> W. Henrykowski, *Znaczenie norm ISO serii 9000 w gospodarce*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008, s. 89.

<sup>11</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 224.

<sup>12</sup> H. Piekarz, *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1991, s. 34.

<sup>13</sup> E. Krodkiewska-Skoczylas, *Rozwój norm ISO 9000 w gospodarce*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością...*, op. cit., s. 118.

Każdy pracownik powinien indywidualnie bądź zespołowo uczestniczyć w działaniach doskonalących, zmianach wpływających na proces kreowania kultury jakości. Delegacja obowiązków i uprawnień na niższe poziomy zarządzania, konieczność podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nie wzbudza w nich poczucie ważności, wywołuje wzrost świadomości i zaangażowania w ramach realizowanych przez nich procesów. W celu zrationalizowania procesu podejmowania decyzji konieczne stają się systematyczne i kompleksowe doskonalenie procesu komunikowania się, gdyż w znacznej mierze o jakości wyników końcowych organizacji decyduje jakość komunikacji, zdolność dialogu umożliwiająca współpracę między pracownikami oraz kierownictwem organizacji. W systemie zarządzania jakością pracownik odpowiada za wyznaczony odcinek pracy – przetwarza materiał wejściowy, dodając mu określoną wartość w produkt (jest odpowiedzialny za dodawanie wartości, przez zmianę wejścia – wykonywanie określonych operacji przetwórczych), koordynuje funkcje wewnętrzne w organizacji, co umożliwia zidentyfikowanie słabych i silnych stron prowadzonej działalności oraz zoptymalizowanie zarządzania działaniami, generowania wartości dodanej, rozumianej jako część wartości pozwalającej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji. O pełnej sprawności i skuteczności danego procesu pomiędzy wejściem, działaniami dodającymi wartość a wyjściem można mówić, gdy zachodzi sprzężenie zwrotne warunkujące zharmonizowanie systemu pracy i zachowanie dobrej współpracy całej załogi, od czego w znacznym stopniu zależy osiągnięty wynik końcowy, co w bezpośredni sposób odzwierciedla się w wysokości wynagrodzenia.

Badania z zakresu projektowania stanowiska pracy (rozumianego jako „najmniejsza, niepodzielna komórka organizacyjna, w której odbywa się praca ludzka urzeczywistniająca określoną część zróżnicowanego procesu pracy”<sup>14</sup>) w systemie zarządzania jakością zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwie eksploatacji i uszlachetniania kruszyw budowlanych uwzględniającym specyfikę branży wydobywczej, w którym zatrudnionych jest około 600 osób. Poniżej przedstawiono przykład stanowiska pracy – zaopatrzeniowca (tab. 1).

Każde „stanowisko pracy, rozumiane jako system pracy”, charakteryzują takie elementy, jak: cel, wejście, wyjście, proces transformacji, otoczenie, wyposażenie i ludzie<sup>15</sup>. Istotne staje się, aby wszystkie działania z nim związane zostały zaprojektowane w sposób umożliwiający osiągnięcie określonego celu, gdyż stanowi element systemu zarządzania jakością i jego nieefektywność niekorzystnie wpływa na skuteczność i sprawność funkcjonowania organizacji. Wdrożenie i prawidłowe utrzymanie systemu zarządzania jakością przyczynia się do określenia poziomu jakości produktu, gdyż wymaga, aby pracownik wykonywał pracę w określony sposób (procedury postępowania, instrukcje stanowiskowe), który pozwoli zagwarantować powtarzalność jakości wykonywanych prac oraz osiąganego wyniku. Zatem czynnik ludzki w organizacji można rozpatrywać w kategorii: klienta (określa wymagania), najwyższego kierownictwa (określającego cele) czy personelu (realizującego cele).

---

<sup>14</sup> Z. Jasiński, op. cit., s. 53.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 54.

To od człowieka w największym stopniu zależy proces doskonalenia organizacji, który nie może się ograniczyć jedynie do wdrożenia wymagań standardów zarządzania. W celu poprawy wyników działalności na poziomie operacyjnym można wykorzystać np. koncepcję 5S, która zakłada zoptymalizowanie organizacji stanowiska pracy, przez selekcję, systematyczność, sprzątanie, standaryzację i samodyscyplinę, co pozwala organizacji na poprawę jakości technicznej produktów i zwiększenie ich konkurencyjności. Najczęściej zarządzanie jakością oznacza skoordynowane działania, które są związane z kierowaniem i nadzorowaniem jakości funkcjonowania organizacji, co przyczynia się do zapewnienia jakości produktów zgodnej z wymaganiami klienta<sup>16</sup>. Według norm ISO serii 9000:2006 działania i związane z nimi zasoby powinny być zarządzane jako proces (zestaw wzajemnie powiązanych środków i działań, przekształcających stan wejściowy w wyjściowy<sup>17</sup>), ponieważ często wyjście jednego procesu, stanowi wejście kolejnego, a pomiędzy nimi uwidaczniają się różne powiązania, które oddziałują na siebie. Zgodnie z zasadami zarządzania system ten powinien być doskonały, co jest zadaniem dla całego personelu, ale w szczególności projektantów oraz menedżerów jakości, którzy są odpowiedzialni za tworzenie warunków sprzyjających „szukaniu informacji, generowaniu wiedzy, umiejętności i chęci stosowania narzędzi oraz technik”, pomocnych przy rozwiązywaniu problemów i wprowadzaniu zmian<sup>18</sup>.

T a b e l a 1. Przykład empiryczny – stanowisko zaopatrzeniowca

Wejście	Działalność dodająca wartość	Wyjście
<p>Klientem dostawcą jest kierownik działu zaopatrzenia (kierownik zakładu), który:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wystawia zapotrzebowanie na zakup materiału;</li> <li>– ustala rodzaj, ilość, termin i miejsce dostawy oraz przedstawia listę kwalifikowanych poddostawców.</li> </ul>	<p>Zadania zaopatrzeniowca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sprawdzenie zapotrzebowania, ustalenie ewentualnych korekt;</li> <li>– wybór dostawcy i wynegocjowanie ceny;</li> <li>– zweryfikowanie jakości;</li> <li>– ustalenie terminu dostawy; w przypadku rozbieżności uzgodnienie z odbiorcą korekty realizacji;</li> <li>– zabezpieczenie transportu.</li> </ul>	<p>Klientem odbiorcą jest kierownik działu zaopatrzenia (kierownik zakładu, majster, księgowy), który:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dokonuje wpisu zamówienia do rejestru;</li> <li>– zapewnia dostawę materiału na miejsce przeznaczenia;</li> <li>– potwierdza jakość zamówionego materiału;</li> <li>– rejestruje fakturę w książce realizacji dostawców;</li> <li>– przekazuje fakturę zakupu do realizacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie analizy materiałów przedsiębiorstwa.

<sup>16</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>17</sup> PN – EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.

<sup>18</sup> K. Lisiecka, *Biznes certyfikacji systemów zarządzania jakością z perspektywy 20 lat, z doświadczeń audytora*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością...*, op. cit., s. 140.

## Istota jakości kapitału ludzkiego

Dynamiczna zmienność warunków gospodarczych, w których przyszło funkcjonować dzisiejszym organizacjom, stawia przed nimi nowe wyzwania, do których z pewnością należy zaliczyć określenie czynników wpływających na ich rozwój, mogących kształtować ich wartość, co stanowi miarę sukcesu. Duży wpływ na efekty końcowe osiągane przez organizację ma posiadany kapitał, rozumiany w ekonomii jako zapas zasobów, które mogą zostać wykorzystane w procesie wytwarzania produktów. Wydaje się, iż w XXI wieku o przewadze konkurencyjnej organizacji decydować będzie „jakość posiadanych czynników miękkich”, do których zaliczamy człowieka i jego kompetencje (umiejętności praktyczne), poziom intelektualny (innovacyjność, przedsiębiorczość, zdolność do akceptowania zmian), możliwości, relacje społeczne, normy, pragnienia, wzory i wartości. To od aktywności pewnej liczby osób zależy skuteczność i sprawność osiągnięcia celu organizacji, co jest możliwe dzięki podziałowi pracy i funkcji, hierarchii władzy i odpowiedzialności, które umożliwiają zoptymalizowanie działań w organizacji<sup>19</sup>. Zdolność człowieka do ukształtowania układu relacji (związku, zależności) pomiędzy: nim, organizacją i otoczeniem, przez wykorzystanie posiadanego potencjału, wiedzy, umiejętności itd., stanowi dla organizacji strategiczny czynnik rozwoju pozwalający funkcjonować jej w gospodarce globalnej. Dlatego tak istotne staje się doskonalenie jakości kapitału ludzkiego organizacji, czyli ogółu specyficznych cech i właściwości, które zostały ucieleśnione w pracowniku (tj. zdolności wrodzone lub nabyte, umiejętności, wiedza i doświadczenie, zdrowie, cechy psychologiczne, motywacja, kompetencje, zachowania i postawy), które posiadają wartość, ponieważ są źródłem przyszłych dochodów<sup>20</sup>.

Studiując literaturę, można spotkać różne odniesienia do tego pojęcia, brak jego jednoznacznej i precyzyjnej definicji. Kapitał ludzki to efekt inwestycji w oświatę i kształcenia potencjalnych zasobów pracy, to rezultat inwestowania w rozwój kultury, służby zdrowia, ochrony środowiska, zatem może być pojmowany jako „czynnik produkcji, nakład, efekt lub cel procesu wzrostu”<sup>21</sup>. W procesie ekonomicznego wzrostu postrzegany jest jako zbiór umiejętności nabytych w procesie edukacji i szkoleń i stanowiących czynnik produkcji, natomiast jako zasób wiedzy jest źródłem innowacji, które są podstawą rozwoju ekonomicznego<sup>22</sup>. Efektywne wykorzystanie i skuteczne planowanie rozwoju kapitału ludzkiego sprzyja wypracowaniu przewagi strategicznej nie tylko organizacji, ale także gospodarki. Ten rodzaj kapitału w odniesieniu do pojedynczej osoby cechuje brak możliwości zastąpienia (każdy człowiek ma niepowtarzalne doświadczenia). Odpowiedzialność za jego poziom

<sup>19</sup> Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 18–21.

<sup>20</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 684.

<sup>21</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 56.

<sup>22</sup> J. Mincer, *Human Capital Responses to Technological Change in the Labour Market*, NBER Working Paper, 1989, no. 3207.



ponosi każdy indywidualnie (chęć rozwoju), państwo (warunki rozwoju) i organizacja (możliwość samorealizacji). Człowiek zaczyna być postrzegany jako fundamentalny element nowej ekonomii, ponieważ cechuje go: „inteligencja, energia, wyobraźnia, odpowiedzialność, elastyczność, kreatywność i zaangażowanie”, posiada kapitał, który jest „splotem doświadczeń, postaw życiowych, edukacji, procesu nauczania, wychowania, psychologicznych możliwości oraz talentu”<sup>23</sup>. Wszystkie te cechy sprawiają, że kapitał ludzki w organizacji może zostać połączony w niepowtarzalny sposób, wytwarzając kulturę, która nie pozostaje bez wpływu na wzrost jej wartości i proces kształtowania przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki cechuje jakościowy charakter, którego wartość jest trudna do jednoznacznego oszacowania, jest własnością człowieka i może zostać jedynie wypożyczony przez niego organizacji. Kapitał wiedzy, umiejętności, motywacji i zadań to elementy tworzące strukturę kapitału ludzkiego<sup>24</sup>. W celu wykorzystania kapitału umiejętności i wiedzy oraz racjonalnego ukształtowania kapitału motywacji (kształtowanie zachowań pracowników) i zadań (efektywność i innowacyjność) należy stworzyć odpowiednie warunki umożliwiające ich ujawnienie, które można podzielić na czynniki o charakterze „technologicznym, strukturalnym oraz wynikające z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa”<sup>25</sup>.

W celu zapewnienia oczekiwanej jakości kapitału ludzkiego należy profesjonalizować i osiągnąć wymaganą jakość procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej, do których należy zaliczyć między innymi: analizę i planowanie jakości kapitału ludzkiego (zidentyfikowanie posiadanego potencjału, ustalenie luki – różnicy między posiadanym a pożądanym), racjonalizację zatrudnienia (rekrutacji, selekcji, adaptacji społeczno-zawodowej pracownika, oceny, wynagrodzenia, derekrutacji), system motywacyjny, kulturę organizacyjną. Nie bez wpływu na jakość posiadanego kapitału pozostaje proces kształtowania etycznych zachowań członków organizacji, np. przez systematyczne dokonywanie oceny ich postępowania (jakości pracy, poziomu odpowiedzialności, stopnia zaangażowania, umiejętności współdziałania z innymi pracownikami) oraz przyznawanie odzwierciedlającej ją wynagrodzenia. Postawy etyczne pracownika kształtowane są również przez otoczenie organizacji. Konieczne staje się kompleksowe wyeliminowanie zjawisk zniekształcających jakość kapitału ludzkiego, do których między innymi można zaliczyć: „oportunizm, korupcję, przestępczość, nepotyzm (...), które generują narastanie konfliktów grupowych i różnego rodzaju wynaturzeń demokracji”<sup>26</sup>. Istotne, aby w organizacji zostały wytworzone warunki umożliwiające skuteczne zarządzanie wiedzą oraz potrzeba zapewnienia ciągłego rozwoju pracowników (szkolenia), kształtowania wartości i jakości posiadanego kapitału ludzkiego, co stwarza warunki do wykorzystania potencjału pracowników, dopasowania ich poziomu do zaj-

---

<sup>23</sup> E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” 2007, nr 1, s. 6.

<sup>24</sup> M. Strużyński, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 334.

<sup>25</sup> M. Tyrańska, *Metody doskonalenia jakości kapitału ludzkiego*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością...*, op. cit., s. 481.

<sup>26</sup> M.G. Woźniak, *Kapitał ludzki a jakość*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością...*, op. cit., s. 491–492.

mowanego stanowiska pracy oraz strategii realizowanej przez organizację. W celu zapewnienia długofalowego rozwoju zasobów ludzkich należy dążyć do optymalizacji zarządzania kapitałem ludzkim, aby systematycznie zwiększać jego jakość (przydatność podczas realizacji zadań) i unikalność, czyli wartość posiadanych zasobów, a zatem majątek firmy, co wymaga stałego inwestowania (zakończenie jednego etapu stanowi początek kolejnego, co warunkuje zmiany i rozwój). Inwestycje poniesione na rozwój kapitału ludzkiego przyczyniają się do podniesienia kwalifikacji pracowników, udoskonalenia istniejącego systemu motywacyjnego, co zwiększa efektywność wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego, ponieważ wiąże się nie tylko ze zwrotem poniesionych nakładów, ale także osiągnięciem nadwyżki finansowej, rezultatu przedsiębiorczych zachowań pracowników.

## Podsumowanie

Sukces organizacji to wynik stopnia dostosowania i zaakceptowania przez nią zmian o charakterze ekonomicznym, społecznym, prawnym czy technologicznym, uważanych za wynik dynamicznych przemian gospodarczych. Realne staje się to dzięki człowiekowi, który dysponując możliwościami rozwoju własnych zdolności i kompetencji, staje się najskuteczniejszym elementem systemu i może dokonać zmian warunkujących dalszy rozwój organizacji. Aby zrealizować postawione przed człowiekiem zadanie, należy zapewnić mu pracę, która motywuje, jest postrzegana jako „pełna znaczenia, warta włożenia w nią wysiłku, ważna”, co skłania pracownika do chęci poniesienia odpowiedzialności za osiągnięty wynik oraz odpowiedniego do zapotrzebowania „regulowania własnych wysiłków na podstawie informacji zwrotnej”<sup>27</sup>. Zważywszy na wymagania, jakie stawiane są człowiekowi (umiejętność uczenia się, zdolność do zmian, innowacyjność, kreatywność), istotne jest systematyczne doskonalenie jakości kapitału ludzkiego, ponieważ decyduje on o jakości istniejącego w organizacji systemu zarządzania, który dzięki skutecznemu zarządzaniu procesami ułatwia organizacji zorientowanie jej na potrzeby klienta (wewnętrznego, zewnętrznego), innych interesariuszy, np. dostawców, właścicieli, czy społeczeństwo, co warunkuje zrównoważenie jej rozwoju w długim okresie.

## Bibliografia

- Durlik J., *Inżynieria zarządzania*, Placet, Warszawa 2007.  
Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.  
Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.  
Henrykowski W., *Znaczenie norm ISO serii 9000 w gospodarce*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008.

---

<sup>27</sup> B. Kozusznik, op. cit., s. 56.

- Jasiński Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Koźmiński A.K., Zawislak A.M., *Pewność i gra – Wstęp do zachowań organizacyjnych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
- Koźuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Koźuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Krodkiewska-Skoczylas E., *Rozwój norm ISO 9000 w gospodarce*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Lisiecka K., *Biznes certyfikacji systemów zarządzania jakością z perspektywy 20 lat, z doświadczeń audytora*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Mincer J., *Human Capital Responses to Technological Change in the Labour Market*, NBER Working Paper, 1989, no. 3207.
- Piekarz H., *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny systemu wytwórczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1991.
- PN – EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- Savall H., Zardet V., *Maitrister les couts et les performances caches*, Economica, Paris 1989.
- Stoner J.A.F., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” 2007, nr 1.
- Strużyński M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
- Tyrańska M., *Metody doskonalenia jakości kapitału ludzkiego*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008.
- Woźniak M.G., *Kapitał ludzki a jakość*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2008.

## CZŁOWIEK W TEORII I PRAKTYCE PRZEMIAN RYNKOWYCH

Nauki ekonomiczne, podobnie jak pozostałe nauki społeczne, w sposób bardziej lub mniej otwarty stawiają w centrum swoich zainteresowań człowieka – konkretnego, indywidualnego, z określoną osobowością. Mamy podstawy, by sądzić, iż jest to fakt akceptowany powszechnie w obecnej literaturze ekonomicznej. „Bez poświęcenia zdecydowanej uwagi poznawaniu konkretnego człowieka, świat analiz ekonomicznych byłby niepełny i niedokładny” – słusznie twierdzi profesor A.M. Orechow – „byłoby naiwnością sądzić, iż możemy w pełni opisać świat zjawisk ekonomicznych, operując wyłącznie globalnymi indykatorami i wskaźnikami ekonomicznymi” [6, s. 15–16].

W każdej nauce społecznej istnieje osobny rozdział (lub kierunek), w którego ramach poznaje się człowieka w kontekście obiektu, przedmiotu i metod konkretnej dyscypliny naukowej (np. antropologia historyczna, antropologia filozoficzna, antropologia polityczna, antropologia społeczna). Uczeni wydzielili także antropologię ekonomiczną, jako nową dyscyplinę, która powstała całkiem niedawno na styku dwóch nauk – antropologii i ekonomii. Oferuje ona własne warianty odpowiedzi na pytanie o istotę i rolę ekonomicznej działalności człowieka. Według A.M. Orechowa: „Antropologia ekonomiczna to kierunek w myśli ekonomicznej, stawiający sobie zadanie poznania człowieka jako podmiotu ekonomicznego i opracowanie modeli różnych typów *homo oeconomicus* – człowieka ekonomicznego” [6, s. 17].

Nie baczy się na ważność i aktualność takiego zadania w literaturze ekonomicznej wciąż jeszcze rzadkie są przypadki specjalistycznego badania człowieka ekonomicznego jako takiego i w szczególności stworzenia jego współczesnych modeli. Oczywiście każde takie twierdzenie wymaga istotnego zastrzeżenia. Przecież tak czy inaczej, w sposób otwarty lub ukryty, w osobowym, indywidualnym albo masowym, kumulacyjnym porządku<sup>1</sup>, człowiek w różnych swoich hipostazach „uczestniczy” w rozważaniu wszystkich pytań – dotyczących przedmiotu i metody, udziału

---

<sup>1</sup> „Teoria ekonomiczna z natury rzeczy interesuje się nie zachowaniem ludzi, a wskaźników ekonomicznych – cen, rozmiaru produkcji itd.” – trafnie zauważa profesor B.C. Awtonomow w swojej monografii *Model człowieka w naukach ekonomicznych* [1, s. 27].

w procesach produkcyjnych (produkcji, wymiany, dystrybucji i konsumpcji) działalności państwa (rządu) itd. Dlatego chodzi raczej o nieliczne specjalistyczne opracowania: modeli człowieka i jego działalności ekonomicznej; paradygmatów, które w swoim centrum stawiają człowieka; reguł i specyfiki pracy uczonego w dziedzinie metodologii ekonomicznej. W analizach ekonomicznych człowiek często jest zbyt głęboko „ukryty” za wykresami, formułami, sędami, tymi czy innymi zasadami (prawami) itd.

Standardowe podejście w badaniu człowieka i tworzeniu jego wzorów jest następujące. Pytanie o wzajemny stosunek różnych ujęć osoby ludzkiej odnosi się do różnych okresów historii myśli ekonomicznej. Analiza teorii ekonomicznych bezpośrednio wyraża te różnice. Po pierwsze, określone ujęcie osoby ujawnia się już w samych założeniach teorii ekonomicznej, szczególnie w stadium opracowania modeli – składa się na historyczny kontekst powstania teorii. Po drugie, interpretacja osoby wnosi do teorii orientację ideową samego jej autora, jego wartości, celów i zadań. Po trzecie, dane pojęcie osoby określa opracowanie celów badań, sformułowanie kryteriów prawdziwości teorii i jej zasad normatywnych [1; 2; 3; 5; 6].

Bez wątplenia modele i ujęcie człowieka oraz jego działalności w ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej) są nierozzerwalnie związane z interpretacją jej przedmiotu. Panujące obecnie w literaturze ekonomicznej standardowe podejście po pierwsze, polega na tym, że ujęcie to ulega znacznym przemianom w miarę socjalno-ekonomicznego rozwoju, a szczególnie rozwoju nauk ekonomicznych, po drugie, zależy od pojmowania wzajemnego stosunku pomiędzy pozytywną i normatywną częścią wiedzy ekonomicznej, po trzecie, zajmuje istotną pozycję w strukturze współczesnej wiedzy ekonomicznej i nadal pozostaje przedmiotem dyskusji na temat modeli rozwoju nauk ekonomicznych.

Autor niniejszego artykułu sądzi, że w obecnej literaturze w strumieniu poglądów na temat metodologii ekonomicznej można wydzielić pewną koncepcję – koncepcję „pulsacji” (zweźnienia/rozszerzenia) przedmiotu teorii ekonomicznej (terminologii autora). Istota owej koncepcji polega na tym, że przy przejściu od „materialistycznego” rozumienia przedmiotu przez klasyków ekonomii politycznej do „analitycznego” jego pojmowania wśród neoklasyków (L. Robbins i inni) nastąpiło „zawężenie” przedmiotu. Obecnie obserwuje się lub postuluje się jego „rozszerzenie” przez nową tematykę i problematykę (badania G. Beckera, O. Ananijina, J. Olsewicza i wielu innych uczonych). Jest to szczególnie widoczne przy wszystkich interdyscyplinarnych ujęciach w badaniach ekonomicznych („imperializm ekonomiczny”, równoprawna współpraca, zależność w stosunku do nauk ekonomicznych).

Świadomie pominiemy liczne szczegóły rozważania pytania o przedmiocie ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej), które są ulubionym tematem ukraińskich i rosyjskich ekonomistów. Zamiast tego przejdźmy do krytycznej analizy koncepcji „pulsacji” przedmiotu, u której podstaw leży stwierdzenie poczynione przez Robbinsa (1936) – jako rzadkość (ograniczenie) resursów ekonomicznych: „Ekonomia jest nauką badającą zachowanie ludzkie w odniesieniu do relacji pomiędzy celami i ograniczonymi zasobami, które mogą mieć różne zastosowania” [7, s. 196]. Współcześni neoinstytucjonalisci (G. Becker, J. Buchanan, R. Coase oraz

inni laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii) nadali temu określeniu rangę uniwersalności i rozszerzyli je na wszystkie obszary ludzkiej działalności, przechodząc ku tzw. imperializmowi ekonomicznemu.

Pomimo ogólnego nowatorstwa są to naszym zdaniem podejścia tradycyjnie mechanistyczne. Po pierwsze, wychodzą one od nieuchronności i konieczności zasadniczych zmian przedmiotu ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej) w trakcie jej rozwoju. Innymi słowy – ekonomii przypisuje się nieuniknioną pluralizm w ujmowaniu przedmiotu przy jakoby obiektywnej naturze samego przedmiotu. Po drugie, w istocie każdy znaczący kierunek współczesnej teorii ekonomicznej obdarza swoim specyficznym przedmiotem badań. Tym samym sztucznie wzrasta pluralizm i rywalizacja w ujmowaniu przedmiotu wewnątrz teorii ekonomicznej. Po trzecie, trwa poszukiwanie zasadniczych różnic pomiędzy przedmiotem badań ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej), analizy ekonomicznej. Po czwarte, komplikuje się proces zbliżenia i rozszerzania, syntezy krzyżujących się teorii podstawowych kierunków współczesnej myśli ekonomicznej.

W rzeczywistości i obiekt, i przedmiot, i subiekt-obiekt w przedmiocie ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej) oraz ogólnometodologiczne części składowe podczas jej tworzenia się i rozwoju pozostają wspólne ze swej definicji, to jest nominalnie jako takie. Z tego względu:

1. W roli obiektu poznania wszystkich nauk ekonomicznych, w tym ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej), występuje realna ekonomika na wszystkich jej poziomach (mikro-, mezo-, makro-, mega-), we wszystkich jej fazach produkcyjnych (produkcja, wymiana, dystrybucja, konsumpcja) zgodności i sprzeczności wytwórczości duchowej i materialnej, funkcjonowania systemów ekonomicznych itd. Jednak zgodność podmiotu poznania, jak wiadomo, nie wyklucza specyfiki przedmiotu różnych dyscyplin ekonomicznych, przeciwnie – wielopoziomowość i wielostronność obiektu warunkują tę specyfikę.

2. Przedmiotem teorii ekonomicznej, bez względu na to, jakich by użyto metafor w jej nazwie, są stosunki ekonomiczne, czyli stosunki pomiędzy ludźmi na wszystkich poziomach obiektu badań, fazach i rodzajach produkcji. Stosunki te powstają, istnieją i rozwijają się w ramach całościowych stosunków społecznych, w ścisłym związku z nimi, różnią się charakterem historycznym.

3. Subiekt-obiekt w przedmiocie nauki – to człowiek, osoba, której działalnością życiową są przesycone wszystkie sfery i etapy zarówno materialnej, jak i duchowej produkcji. Ona jednocześnie występuje, jako subiekt-obiekt ekonomiki, stosunków produkcyjnych i społecznych. Człowieka nie wolno sprowadzać wyłącznie do jednego czynnika produkcji lub elementu produkcyjnych sił społeczeństwa, nawet przy przyznaniu jego decydującej roli, nie mówiąc już o podkreślaniu niby równorzędności wszystkich resursów ekonomicznych (czynników produkcji).

4. Części składowe ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej) zależą od jej funkcjonalnego celu – czyli teoria pozytywna i normatywna. W związku z tym, teoria ekonomiczna służy jako baza teoretyczno-metodologiczna dla wszystkich pozostałych nauk ekonomicznych.

5. Dominanta zrównująca w strukturze obiektu i przedmiotu teorii ekonomicznej to współzależność (subordynacja) wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań i prawidłowości, ujawnienie się pierwotnego i pochodnego, wtórnego charakteru współdziałania dwóch poziomów obiektu – makro- i megaekonomiki lub jak twierdzą niektórzy uczeni – na odwrót – mega- i makroekonomiki.

Aby uniknąć nieporozumień, należy poczynić kilka zastrzeżeń do powyższych stwierdzeń. Po pierwsze, pozostając z definicji jednolite, przedmiot teorii ekonomicznej i składające się nań elementy rozwijają się i napełniają nową ilościową, a nade wszystko jakościową zawartością w miarę rozwoju socjalno-ekonomicznego i ewolucyjno-rewolucyjnego samych nauk ekonomicznych. Tym sposobem stosunki ekonomiczne (produkcyjne) jako przedmiot ekonomii politycznej (teorii ekonomicznej) nie są niezmiennie, statyczne, a wyróżniają się zmiennością, dynamicznością nawet w obrębie jednego i tego samego typu społeczeństwa. Napełniają się one nową zawartością w miarę rozwoju społeczeństwa, wykazującego nowe tendencje i prawidłowości funkcjonowania i rozwoju. Stosunki produkcyjne tym bardziej podlegają takim zmianom w procesie obecnych radykalnych przemian rynkowych, szczególnie podczas przechodzenia od gospodarki planowanej, dyrektywnej, zdecentralizowanej ku mieszanej gospodarce rynkowej, a w dalszej kolejności – ku gospodarce rynkowej w ramach jej funkcjonowania i rozwoju. Wybór samego modelu gospodarki rynkowej spośród licznych teoretycznych i praktycznych możliwych dokonywany jest przez ludzi; oznacza także wybór tej lub innej różnorodności stosunków ekonomicznych w ramach ogólnych zależności, prawidłowości i właściwości gospodarowania rynkowego, znanych z praktyki innych państw o rozwiniętej gospodarce rynkowej. W szczególności w przypadku Ukrainy i innych krajów Układu Warszawskiego dochodzi do rewolucyjnej zmiany jednego typu stosunków ekonomicznych drugimi, lecz w całkowitej sprzeczności z teorią formacji Marksa. To inwersyjny typ zmiany, będący nonsensem dla ortodoksyjnego marksizmu, który przejście o charakterze prawidłowego rozwoju liniowego formacji widzi w przejściu od tzw. niższego sposobu produkcji społecznej ku wyższemu.

Po drugie, ujmowanie przedmiotu teorii ekonomicznej jako stosunków produkcyjnych w ich rozwoju i ścisłym związku z innymi stosunkami społecznymi (politycznymi, socjalnymi itd.) nie przeszkadza, naszym zdaniem, w rozumieniu konieczności zastosowania psychologii transpersonalnej<sup>2</sup> w badaniach ekonomicznych, w szczególności wykorzystania jej do naukowego uzasadnienia całościowego pojmowania człowieka. W takim przypadku teoria ekonomiczna, będąca teoretyczno-metodologiczną podstawą innych badań, powinna dać odpowiedzi na niezwykle

<sup>2</sup> Jak stwierdza profesor G.B. Zadorożny: „transpersonalna – przekraczająca granice osobowego, przewyższająca personalne”. U podstaw psychologii transpersonalnej leży poznawanie odmiennych stanów świadomości człowieka. Holotropowy – zwrócony ku całościowości, idący w kierunku całościowości (grec. *holos* – cały, całkowity; *tropos* – przemieszczający się ku czemuś, w stronę czegoś). Holotropowy sposób pojmowania stwarza możliwość i konieczność traktowania człowieka przez siebie samego jako potencjalnie nieograniczonego pola świadomości, mającego dostęp do wszelkich aspektów obecnej, przeszłej i przyszłej rzeczywistości, bez wykorzystania organów postrzegania. Obszary dostępne takiemu postrzeganiu nie ograniczają się do świata czasowo-przestrzennego, daleko przekraczają granice rzeczywistości newtonowskiej, zapewniając dostęp do niezwyklej wymiarów świata.

ważne pytania takiego rodzaju, jak rola osobowości w tworzeniu i realizacji stosunków ekonomicznych, ich współrelacja z sensem życia człowieka, jako centrum uniwersum i centrum konstruowania uniwersum (Pierre Teilhard de Chardin), zmiany osobowości człowieka wywołane rewolucyjnymi zmianami gospodarczych i innych stosunków społecznych itd. Zdaniem zwolenników psychologii transpersonalnej traktowanej jako fundament nowego paradygmatu nauk ekonomicznych (S. Grof, V. Zadorożny i inni) konieczne są *zupełnie nowe formy rozumienia natury człowieka*, radykalne przeformułowanie panującego obecnie zachodniego światopoglądu, stworzenie nowego paradygmatu wiedzy naukowej [4, s. 5–24].

Po trzecie, znaczącą przeszkodą w nowym ujmowaniu teorii ekonomicznej, a w związku z tym i człowieka, nadal pozostaje marksizm. Paradoks polega na tym, iż zgodnie z marksistowską ekonomią polityczną, jej przedmiotem są stosunki produkcji pozostające w ścisłym związku z siłami produkcyjnymi i nadbudową. Ekonomia zachodnia dawno już odeszła od takiego rozumienia przedmiotu jej poznania. Jednak w naszym przypadku, podobnie jak w wielu innych, za formą nie stoi zupełnie inna treść rozumienia stosunków gospodarczych, istoty człowieka we wszystkich jego hipostazach. Rzeczywiście, stosunki ekonomiczne to realne relacje między ludźmi w systemie stosunków społecznych, wewnątrz społeczeństwa i między ludźmi z różnych państw, regionów itd. Jednak te stosunki w zupełnie różny sposób rozumie się wśród przedstawicieli marksistowskiej i niemarksistowskiej teorii ekonomicznej. Różne są także wnioski wyciągane na podstawie analizy stosunków gospodarczych, ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju gospodarek rynkowych. Oczywiście, reprezentanci ortodoksyjnej marksistowskiej ekonomii politycznej nie mogą się zgodzić na takie ujmowanie przedmiotu powszechnej teorii ekonomicznej.

W złożonych, a często i sprzecznych procesach zrozumienia rozwoju nauk ekonomicznych w postsowieckich warunkach większość uczonych i wykładowców akademickich mechanicznie przejęła zachodnie metody traktowania przedmiotu teorii ekonomicznej i wyjaśnienia, jakie zajmuje w niej człowiek. Co więcej, jak na razie nie ma żadnych dowodów na przyjęcie innych sposobów na ujęcie tego problemu, choć autor nie traktuje jej jako „prawdziwej i ostatecznej wyroczni”. W zamian otrzymaliśmy bezgraniczny pluralizm, popadanie w skrajności i obniżenie poziomu wykształcenia ekonomicznego.

Na koniec skupmy się na jednej z nowych tendencji rozwoju teorii ekonomicznej. Ma ona bezpośredni związek z tematem „człowiek w okresie przemian rynkowych” i wydaje się nam ona niezwykle ważna, perspektywiczna i długofalowa. Chodzi o wzmoczone próby uczonych stworzenia ogólnej syntezy w dziedzinie makroekonomii. W ostatnich trzech dziesięcioleciach XX wieku dano podstawy do aktywnego formułowania kilku zasadniczych kierunków. Wśród nich znajduje się klasycycko-keynesowska ekonomia polityczna, nowa makroekonomia ery informacyjnej lub keynesowsko-instytucjonalna synteza, neoklasyko-instytucjonalna synteza (neoinstytucjonalizm), postkeynesowsko-instytucjonalna synteza, instytucjonalno-neomarksistowska synteza i inne. Wszystkie te kierunki pretendują do najtrafniejszego opisu współczesnej rzeczywistości ekonomicznej, przedstawienia perspektywicz-



nych rekomendacji dla efektywnej polityki socjalno-ekonomicznej. Każdy z tych nurtów reprezentowany jest przez wielu autorów, zwolenników, w tym także laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, posiada własne periodyki, ale także znajduje wielu przeciwników w środowisku naukowym i wśród polityków. Każdy z tych kierunków znajduje się obecnie w stadium kształtowania, a co za tym idzie burzliwych dyskusji i polemik, ale jednocześnie uważa się (a w każdym razie pretenduje do tego, by się uważać) za główny zwrot w teorii ekonomicznej. Wszystkie one powstały na fundamencie istniejących wcześniej teorii (szkół, kierunków). Niektóre z nich stanowią syntezę szkoły Keynesa i szkoły neoklasycznej (na przykład nowa ekonomia szkoły neokeynesowskiej), klasyki, marksizmu i szkoły neokeynesowskiej (np. wariant postkeynesowski H. Bortisa), a inne – łączą twierdzenia heterodoksyjnych (neoortodoksyjnych, heretyckich) szkół i nurtów myśli ekonomicznej.

W osiemnastym wydaniu podręcznika *Ekonomii* znani amerykańscy profesorowie P. Samuelson i W.D. Nordhaus dokładnie opisują najnowsze tendencje w rozwoju teorii ekonomicznych i uwzględniają je podczas wykładu poświęconego najnowszym dyscyplinom ekonomicznym. Po pierwsze, wychodzą oni z założenia, iż nauki ekonomiczne cechują się nieuniknionymi pluralizmem i sprzecznościami. „Jedną z podstawowych trudności w rozumieniu współczesnej teorii ekonomicznej jest wielobarwna paleta różnych szkół makroekonomicznych, które rywalizują z sobą” – stwierdzają uczeni. „Wykładowcy często dziwią się, w jaki sposób ich przedmiot mają zrozumieć studenci, skoro sami specjaliści w tej dziedzinie nie są w stanie porozumieć się z sobą” [8, s. 32]. Jednocześnie, stanowisko amerykańskich uczonych charakteryzuje się optymizmem – wzywają oni do współpracy w zakresie ekonomiki normatywnej. „Bez względu na to, iż wielu wyraża zaniepokojenie sytuacją we współczesnej makroekonomii, sądzimy, że taka sytuacja to oznaka zdrowia. Wydaje nam się, że żywe dyskusje są lepsze niż jednomyślność na pokaz” [8, s. 33].

Po drugie, uczeni dokładnie wskazują na możliwości i warunki konieczne dla powszechnej syntezy w makroekonomii. Jak twierdzą, poglądy keynesowskiej, staro- i neoklasycznej, monetarnej itp. szkoły dobrze współgrają z sobą, pod warunkiem traktowania ich jako analizy tego czy innego aspektu oczekiwań konsumpcyjnych, równowagi rynkowej i wspólnego popytu [8, s. 33].

Nasylenie próbami syntezy i ujmowaniem w nich roli człowieka widoczne jest także w teorii neokeynesowskiej i pozostałych ważkich kierunkach współczesnej makroekonomii. Podobnie jak we wszystkich wcześniejszych przypadkach próby te są podejmowanie na szerokim tle rozwoju i przeformułowywania rozgałęzionych teorii ekonomicznych, odzwierciedlających głęboki pluralizm współczesnego świata i jego zmian w warunkach globalizacji. Metodologię „nowego ujęcia” profesor Bortis (Szwajcaria) uznał za konieczność dla wystarczająco szerokiego sposobu myślenia, uwzględniania przewagi alternatywnych podejść, które charakteryzuje większość teorii; wzajemnej konstruktywnej krytyki, niewynikającej z uprzedzonego, lecz pogłębionego testowania teorii; całościowego widzenia realnego społeczeństwa. Systematyzacja przepływu empirycznej i teoretycznej informacji daje jasność w przedstawianiu, podejmowaniu decyzji i realizacji polityki ekonomicznej. „Tym sposobem, odpowiedź na istniejące rozgałęzienie teorii ekonomicznej” – stwierdza

profesor Bortis – „polega nie na próbie przywrócenia jedności, a na stworzeniu klasyfikacji teorii, które w ostateczności dadzą ustrukturyzowaną podstawę nauk ekonomicznych” [3, s. 20–21].

Istotnie, przywrócenie jedności wydaje się niemożliwe, ponieważ pluralizm i sprzeczność są uwarunkowane całą gamą obiektywnych i subiektywnych przyczyn. Ich przeanalizowanie stanowi oddzielny i niezwykle ważny temat. W związku z tym autor niniejszego artykułu, podobnie jak i wielu innych uczonych, wyraża nadzieję na współpracę ekonomistów należących do różnych szkół i kierunków współczesnej myśli ekonomicznej. Wydaje się to konieczne, zwłaszcza biorąc pod uwagę olbrzymie socjalno-ekonomiczne i ekologiczne problemy, z którymi przychodzi się mierzyć w skali globalnej.

## Bibliografia

- [1] Автономов В.С., *Модель человека в экономической науке*, Экономическая школа, Санкт-Петербург 1998.
- [2] Ананьин О.И., *Структура экономико-математического знания: методологический анализ*, Наука, Москва 2005.
- [3] Бортис Г., *Інституції, поведінка та економічна теорія. Внесок до класико-кейнсіанської політичної економії*, пер. з англ., Вид. дім Києво-Могилянська академія, Київ 2007.
- [4] Задорожний Г.В., *Трансперсональная психология как фундаментальное основание новой парадигмы экономической науки: о необходимости изучения духовного мира человека и перехода к социальной экономике*, „Социальная экономика” 2009, No. 2.
- [5] Калмычкова Е.Н., Чаплыгина И.Г., *Экономическое мышление: философские предпосылки: учебное пособие*, ИНФРА-М, Москва 2005.
- [6] Орехов А.М., *Методы экономических исследований*, ИНФРА-М, Москва 2009.
- [7] Роббинс Л., *Предмет экономической науки*, [в:] *История экономических учений: курс лекций*, ред. Н.Е. Титова, ВЛАДОС, Москва 1997.
- [8] Самуэльсон П.Э., Нордхаус В.Д., *Экономика*, пер. с англ., 18-е изд., Питер, Москва–Санкт-Петербург–Київ 2008.

## PRACA CZŁOWIEKA W SPOŁECZEŃSTWIE DZISIEJSZYM I PRZYSZŁYM

Praca to definiujący czynnik wszystkich funkcji życiowych współczesnego społeczeństwa, jego struktury klasowej i stratyfikacji społecznej, działalności gospodarczej i środowiska instytucjonalnego, mechanizmów władzy i państwa, i w ostatecznym rozrachunku trybu życia ludzi, poziomu i jakości ich dobrobytu. Rozwój socjoekonomiczny społeczeństwa świadczy o wielowiekowym, nierozzerwalnym związku pracy z historią, antropologią historyczną, formalnymi i nieformalnymi instytucjami, tradycjami, transformacjami społeczeństwa, w którym realizuje się działalność człowieka. Jednocześnie rozwój ten jest związany ze zmianami roli pracy w życiu człowieka i społeczeństwa. Największe znaczenie pracy polega na tym, że ona jak gdyby wyznacza genotyp i psychogenetykę konkretnego społeczeństwa, warunkuje jego zdrowie i choroby – a nie tylko odzwierciedla je wspólnie z innymi wskaźnikami rozwoju.

W literaturze proces pracy zwykle uważa się za dwoisty: z jednej strony jako świadomą, racjonalną działalność człowieka, tj. wpływanie człowieka na obiekty natury w celu dostosowania ich do swoich potrzeb, a z drugiej – włączanie się ludzi w określone stosunki socjoekonomiczne, czyli jako zjawisko społeczne i historyczne. Uwzględniając tę jedność, profesorowie W.I. Dobrenkow i A.I. Krawczenko dają taką standardową definicję:

Praca to celowa działalność człowieka, skierowana na zachowanie, zmodyfikowanie, przystosowanie środowiska zamieszkania dla zaspokojenia swoich potrzeb, na produkcję towarów i usług. Jest ona pierwszym i podstawowym warunkiem życia ludzi, a także zjawiskiem społecznym, uwzględniając włączanie się ludzi w określone stosunki społeczne [3, s. V].

Rosyjskojęzyczna *Wielka encyklopedia ekonomiczna* (2007) zawiera hasła „Praca”, „Praca abstrakcyjna”, „Praca konkretna”, „Praca intelektualna”, „Praca minionia”, „Praca realna”, „Praca nieodzowna”, „Praca dodatkowa”, „Praca nieodzowna społecznie”, „Praca produkcyjna”, „Praca złożona”. Poza tym zagadnienia pracy są poruszane i rozpatrywane w dziesiątkach innych haseł encyklopedii (zresztą

podobnie jak i we wszystkich innych ojczystych i zagranicznych encyklopediach ekonomicznych). I zestaw artykułów, i ich zawartość w wielu ukraińskich i rosyjskojęzycznych wydaniach są całkiem tradycyjne, i zasadniczo skłaniają się ku interpretacjom marksistowskim. Przy tym zwraca się uwagę na różnorodność ujęć pracy w niemarksistowskich i marksistowskiej teoriach ekonomicznych. Z punktu widzenia neoklasyków praca jest jednym z kilku rodzajów kosztów i jej wartość ustala się według podaży i popytu, jak dla każdego towaru. Marksisci biorą za punkt wyjścia pogląd, że praca jest podstawowym, głównym i decydującym motorem procesu produkcyjnego. Taki punkt widzenia był uważany za podstawowy w teorii wartości pracy [6, s. 684].

W społeczeństwie antycznym istniało przeciwstawienie człowiekowi pracy: ten, kto zmuszony był pracować, nie posiadał praw obywatelskich i odwrotnie – obywatele pogardzali pracą fizyczną, widząc w niej domenę niewolników. Stąd wynikał podział narzędzi pracy na trzy rodzaje: *instrumentum vocale*, tj. „mówiące narzędzie” (niewolnicy), *instrumentum semivocale* (narzędzie na wpół obdarzone mową – zwierzęta) oraz *instrumentum mutum* (nieme narzędzia – pozostałe narzędzia pracy). Prawda, Arystoteles mimo wszystko intuicyjnie uchwycił wzajemny związek między niskim stopniem rozwoju sił produkcji i niewolnictwem, a także pośrednio wskazał na decydującą rolę pracy człowieka. Naszym zdaniem, świadczy o tym taka jego myśl: „gdyby tkackie czółenka same tkwały, a pałeczki od gitary same grały, to ani budowniczowie nie potrzebowaliby pomocników, ani panowie niewolników”. (2). Jednakże za autentyczne życie człowieka uważano przede wszystkim wolność od pracy, tj. codziennej troski o zapewnienie swojego istnienia. Obywatele antycznej *polis* poświęcali się wojskowości, działalności społeczno-politycznej, sportowi, sztuce, twórczości naukowej i kulturalnej, odpoczynkowi.

Przynależność pracy do sfery materialnej, której pierwotnie przydawano drugorzędną rolę wobec życia duchowego, wyznaczyła stosunek do pracy w wiekach średnich. Uważano, że praca ludzka zapewnia człowiekowi jedynie istnienie fizyczne, ale nie prowadzi do osiągnięcia ostatecznego celu – zbawienia duszy. Doskonalenie duchowe człowieka jest osiąganę przez kontemplację oderwaną od rzeczywistości. Asceza mnicha jest ideałem życia, a praca jest tym, co dane przez urządzenie świata i sprowadza się do zapewnienia minimum potrzeb życiowych.

W miarę przechodzenia od społeczeństwa agrarnego do industrialnego i pomyślnego rozwoju tego ostatniego spojrzenia na pracę zmieniają się całkowicie. Jeśli wcześniej zaliczała się ona w poczet priorytetowych wartości, to teraz wypełnia się moralną treścią i jest rozpatrywana jako powołanie i obowiązek religijny. Głębokie uzasadnienie i odzwierciedlenie takie podejście zyskało w klasycznym dziele M. Webera *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* (1904). Ascezę zaliczono do konsumowania produktów pracy, a sama praca była rozpatrywana jako niezbędny i podstawowy typ działalności człowieka. Zdaniem M. Webera właśnie protestantyzm (zwłaszcza kalwinizm) narzucił pracowity, ascetyczny sposób życia, stymulował pojawienie się nowego sposobu postępowania w gospodarowaniu, opartego na przedsiębiorczości, oszczędności, umiarkowaniu, skromności, przyzwoitości, odnośzeniu się do kapitału z szacunkiem i dążeniu do życiowego sukcesu.

W związku z taką zmianą stosunku do pracy i podejścia do analizy pracy współcześni uczeni zwracają uwagę na etymologię łacińskiego słowa *industria*, od którego pochodzi nazwa typu społeczeństwa. Oznacza ono „działalność”, „pracowitość”, „gorliwość”. A więc społeczeństwo industrialne to „społeczeństwo pracowite” lub „społeczeństwo pracy”.

Zasadnicza zmiana stosunków w dziedzinie pracy i podejściu do jej ujmowania w związku z przejściem do społeczeństwa industrialnego znalazła odbicie w pracach uczonych. H. Arendt podkreślała:

Jest rzeczą całkiem oczywistą, że w żadnej innej dziedzinie nasze Nowe Czasy nie poszły tak daleko jak w rewolucyjnej przemianie pracy, a więc do tego momentu, kiedy samo znaczenie słowa pierwotnie zawierające „biedę i mękę”, „gorliwość i ból, nawet cielesne rany, wszystko, na co człowiek mógł się zdecydować pod uciskiem nędzy i niezdolności – dla nas utraciło swój sens [1, s. 63–64].

W odróżnieniu od dawnego antycznego, a szerzej – agrarnego społeczeństwa – w warunkach gospodarki industrialnej praca stała się obiektem specjalistycznej analizy naukowej, w której powiązано ją z własnością i dobrobytem. H. Arendt słusznie zwróciła uwagę na zmianę jakościową nowego podejścia do rozpatrywania tego zagadnienia: w przeszłości

praca i własność były wzajemnie sprzecznymi kierunkami – odwrotnie, wzajemnie odpowiadającymi sobie były praca i nędza, mianowicie w taki sposób, że praca wydawała się działalnością właściwą sytuacji nędzy... Wyłączenie wyobrażeniem nowożytności jest, że pracując można się wzbogacić. W antyku utrzymywano, że własność powstaje ze względu na długotrwałość władania, przy zwycięstwie, wedle prawa [1, s. 142].

Jednak trzeba zgłosić ważne zastrzeżenie. H. Arendt wyraziła typowy pogląd przedstawicieli niemarksistowskiej ekonomii politycznej, podczas gdy dla marksistów połączenie pracy i nędzy pozostawało dogmatem teorii. Dość przypomnieć marksistowskie „prawa” absolutnej i względnej pauperyzacji proletariatu, kapitalistycznej akumulacji, eksploatacji pracy najemnej (bezpłatnego przywłaszczenia wartości dodanej) i in. Jednocześnie K. Marks uznał pracę „rodzajową” działalnością człowieka, a F. Engels czynnikiem nie tylko jego socjalnej, lecz także biologicznej ewolucji.

Współcześni badacze, rozpatrując społeczeństwo industrialne jako „społeczeństwo pracy” wyciągają wniosek:

praca staje się podstawowym typem działalności, definiuje status człowieka, jego dochód, sposób życia, zakres i możliwość realizacji praw obywatelskich, będąc przy tym obiektem ciągłej racjonalizacji [9, s. 46].

Aktualność problemu pracy i przedstawionej wyżej jej charakterystyki w stosunku do warunków społeczeństwa industrialnego jest wyraźnie widoczna w świetle takiego fragmentu z pracy prof. R.F. Ingleharta *Modernization and Postmodernization* (1997).

Chociaż niektóre imiona myśliwych i zbieraczy zachowały się po dziś dzień, to stanowią one mniej niż jedną tysięczną ludności globu ziemskiego. Wyparto ich dlatego, że w porównaniu z myślistwem i zbieractwem rolnictwo ma przewagę funkcjonalną, konstatuje uczonego. Następnie społeczeństwa agrarne dominowały w ciągu wielu wieków, dopóki rewolucja przemysłowa nie doprowadziła do pojawienia się zasadniczo nowej struktury społecznej. Przejście do społeczeństwa industrialnego na razie nie jest zakończone. Jednak dziś na Ziemi prawie nie zostały społeczności, które przynajmniej nie weszły na drogę industrializacji, a do końca przyszłego stulecia większa część ludzkości najprawdopodobniej będzie żyć w warunkach przeważającego urbanistycznego społeczeństwa industrialnego [4, s. 274].

Oczywiście, nie będzie to oznaczać jakiejś społecznej monotonii, ponieważ społeczeństwa industrialne tworzy wielość kultur i instytucji. Jednakże nie mniej godnymi uwagi są ich wspólne cechy w dziedzinie pracy, stosunków gospodarczych w dziedzinie pracy i wszystkich pozostałych. Przejście do nowego etapu rozwoju społeczno-gospodarczego, który otrzymał miano postindustrialnego, zrodziło konieczność zbadania jego cech, w tym także i w dziedzinie pracy. Autorzy i zwolennicy koncepcji postindustrializmu (D. Bell, R.F. Inglehart, M. Castells, A. Toffler i in.) zasadnicze wyróżniki społeczeństwa postindustrialnego definiują według następujących cech:

1) głównego zasobu produkcyjnego; 2) charakteru działalności produkcyjnej; 3) technologii. Te wyróżniki można przedstawić jako swoiste przejścia: w obszarze wykorzystania zasobów – od surowców i energii do informacji i wiedzy; w produkcji – od wydobycia (*extraction*) i wytworzenia (*fabrication*) do obróbki (*processing*); w procesach technologicznych – od praco- i kapitałochłonnych technologii do technologii „naukochłonnych”. Stąd wynika formuła o trzech typach społeczeństwa, z których pierwszy jest współdziałaniem z naturą, drugi – z przeobrażoną przez człowieka naturą, a trzeci (społeczeństwo postindustrialne) współdziałaniem ludzi.

W koncepcjach postindustrializmu (społeczeństwa informacyjnego) znaczące miejsce zajmuje analiza zmiany pracy, stosunków pracy, zatrudnienia. W uogólnionej formie różnice tych sfer w społeczeństwie postindustrialnym w porównaniu z industrialnym prezentuje tabela I.

Tabela odzwierciedla główne różnice między ustandaryzowanym zatrudnieniem w społeczeństwie industrialnym a elastycznym nieustandaryzowanym zatrudnieniem w społeczeństwie postindustrialnym. W obu przypadkach dosyć wyczerpująco pokazano podstawowe aspekty dwóch różnych systemów zatrudnienia. W odróżnieniu od epoki industrialnej w społeczeństwie postindustrialnym system zatrudnienia cechuje się szerokim rozpowszechnieniem niestandardowych, elastycznych i zmiennych form zatrudnienia. W znacznej mierze jest on systemem kombinowanych form zatrudnienia, tj. łączy elementy zatrudnienia i bezrobocia. Zachodzi zamiana przeszłego ustandaryzo-

wanego i stabilnego „społeczeństwa pracy” na nowe „zindywidualizowane społeczeństwo”, które wielu obywateli postrzega jako społeczeństwo ryzyka.

T a b e l a 1. Ewolucja zatrudnienia

	Ustandaryzowane zatrudnienie	Nieustandaryzowane zatrudnienie
<b>Zawód</b>	Praca w jednym zawodzie, będącym źródłem dochodów i samoidentyfikacji	Częsta zmiana rodzaju działalności, brak jedyne go zawodu
<b>Praca</b>	Jedyna (w danym momencie)	Kilka miejsc pracy, zorganizowanych w „portfel prac”
<b>Kariera (życiorys pracy)</b>	Ustandaryzowana, nieprzerwana, wznosząca się, mająca koniec; logiczna zmiana miejsc pracy i stanowisk, aż do przejścia na emeryturę	Zindywidualizowana, nieciągła (urywająca się), nieukierunkowana, bez wyraźnych granic zakończenia
<b>Umowa o pracę</b>	Typowa umowa o pracę, zapewniająca standardowe warunki zatrudnienia dla całych branż i zawodów	Indywidualizacja umowy o pracę, nieformalny najem, samozatrudnienie
<b>Czas pracy</b>	Pełny czas pracy (dzień roboczy, tydzień roboczy)	Niepełny czas pracy (dzień roboczy, tydzień)
<b>Miejsce pracy</b>	Oddane do dyspozycji przez firmę	Często nieoddane do dyspozycji przez firmę, praca w domu
<b>Pensja</b>	Zabezpiecza byt pracownika i jego rodziny	Żadne pojedyncze miejsce pracy nie zabezpiecza bytu pracownika, wielość źródeł zarobku
<b>Ryzyko</b>	Ponosi firma i państwo, gwarantując stabilność warunków zatrudnienia w perspektywie długoterminowej	Ponosi pracownik w warunkach elastycznego rynku pracy

Źródło: [9, s. 51].

Uczni intensywnie debatuja o problemie „końca pracy” w jej klasycznym rozumieniu, o „przyszłości bez pracy”. W opracowaniach [5; 7; 8; 10; 11] analizowany proces spadku poziomu życia i roli pracy w społeczeństwie. Jednocześnie praca zyskuje coraz bardziej intelektualny i twórczy charakter, a na pierwszy plan wysuwa się system kształcenia tzw. nowej klasy średniej. Na miejsce poprzedniego rozdziału społecznego w składzie pracowników najemnych między nową klasą średnią i klasą robotniczą przychodzi rozłam społeczny między informacyjną współczesną siłą roboczą, uosobioną przez elitarną część klasy średniej i podstawową masą narodowych oddziałów siły roboczej – rodzajową siłą roboczą.

Jednakże, po pierwsze, wiele nowych procesów w dziedzinie pracy wciąż jeszcze przejawia się jako tendencje, a nie funkcjonuje w formie utrwalonej rzeczywistości; po drugie, poddawane są analizie krytycznej i odrzucane poglądy przedstawicieli postindustrializmu, w tym także i w obszarze ujmowania pracy. Pełny wyraz znalazły one w książce F. Webstera *Theories of the Information Society*. Przytoczymy w szczególności tylko jeden z bardzo licznych kontrargumentów uczonego. „Powinniśmy sceptycznie potraktować domysły, jakoby na naszych oczach zaszła zdecydowana przemiana stosunków społecznych” – podkreśla Webster. O kapitalistycznym kontinuum wyraźnie świadczy występowanie jego podstawowych cech: prymatu kryteriów rynkowych, produkcji towarowej, pracy najemnej, własności prywatnej i organizacji korporacyjnej dominujących jak dawniej, co dowodzi związków z bardzo odległą przeszłością. Niemniej, wychodząc z założenia, że kapitalizm to dynamiczna forma ustroju gospodarczego i społecznego, nie sposób zaprzeczyć, iż w okresie powojennym obserwujemy poważne przesunięcia w zorientowaniu pracy, pewne nowe formy jej organizacji, przemiany w strukturze zatrudnienia itp. Nie popełniemy błędów, przechodząc od konstatacji tego faktu do stwierdzenia, jako bylibyśmy świadkami przełomu społecznego, porównywalnego z przejściem na przykład od niewolnictwa do feudalizmu albo z wydarzeniem, które zaszło całkiem niedawno i okazało się bardziej znaczące niż jakiegokolwiek nibyprzejście od fordyzmu do postfordyzmu, a więc z upadkiem komunistycznych reżimów i próbą zastąpienia ich systemami rynkowymi [7, s. 128].

Jak podkreśla wielu uczonych, rozszerzenie pracy niematerialnej i zwiększenie znaczenia wartości postmaterialnych nie oznacza wyrugowania przez nie wartości materialnych. Te i inne współistnieją, a w warunkach kryzysowych, w okresach różnego typu wstrząsów wartości materialne znów wysuwają się na pierwszy plan.

## Bibliografia

- [1] Арендт Х., *Vita Activa, или О деятельности жизни*, Санкт-Петербург 2000.
- [2] Аристотель, *Политика*, кн. 1, Москва 1958.
- [3] Добренъков В.И., Кравченко А.И., *Фундаментальная социология в 15 т.*, т. 12, Москва 2007.
- [4] Инглетарт Р., *Модернизация и постмодернизация*, [в:] *Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология*, ред. В.Л. Иноземцев, Москва 1999.
- [5] Каstelle М., *Информационная эпоха. Экономика, общество и культура*, Москва 2000.
- [6] Труд [w:] *Большая экономическая энциклопедия*, Москва 2007.
- [7] Уэбстер Ф., *Теории информационного общества*, Москва 2004.
- [8] Чухно А.А., *Твори*, т. 3: *Становлення еволюційної парадигми економічної теорії*, Київ 2007.
- [9] Шевчук А.И., *О будущем труда и будущем без труда*, „Общественные науки и современность” 2007, No. 3.
- [10] Шкарабан О.И., Инясевский С.А., *Новый средний класс на Западе (Полвека дискуссий, полвека перемен)*, „Общественные науки и современность” 2007, No. 4.
- [11] Шкарабан О.И., Инясевский С.А., Любимова Т.С., *Новый средний класс и информационные работники на российском рынке труда*, „Общественные науки и современность” 2008, No. 1.



## ZNACZENIE POSTAW I KOMPETENCJI PRACOWNIKA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI ORGANIZACJI

### Znaczenie czynników psychospołecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to proces oddziaływania na ludzi zatrudnionych w organizacji w celu uzyskania rezultatów zgodnych z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Wśród teorii zarządzania przewijały się różnorodne nurty i koncepcje w zakresie sposobu postrzegania człowieka w organizacji. Wydaje się, że już na stałe w przeszłość odszedł paternalistyczny, tradycyjny model zarządzania, z założeniami teorii „X”, przedmiotowo traktującej pracownika. Najpierw na rzecz teorii „Y”, a następnie teorii „Z” Ouchiego<sup>1</sup>. Tak jak zmieniały się podejścia do pracownika, tak również rozwijały się koncepcje zarządzania pracownikami, pociągając za sobą istotne zmiany w wielu organizacjach, które przejawiały się tym, że dostrzeżono, iż pracownik to nie tylko siła robocza i źródło kosztów, ale także jednostka, którą warto pozytywnie motywować, aby przez własny rozwój wpływała na sukces organizacji.

W wielu organizacjach wskazuje się na konieczność zarządzania zasobami ludzkimi, jednak różnie bywa ono rozumiane. Najczęściej wyraźnie rozróżnić można dwa nurty stosowane przez organizacje „model sita” i model kapitału ludzkiego. O ile w tym pierwszym nurcie organizacja koncentruje się na pozyskaniu potrzebnych jej kompetencji z zewnątrz, nie wiążąc się na stałe z pracownikami, o tyle w drugim podejściu zakładane są dłuższe relacje z pracownikami, a organizacja angażuje się w rozwój zawodowy pracujących w niej ludzi. Drugi z przedstawionych nurtów oceniany jest jako podejście zdecydowanie bardziej humanistyczne i etyczne, umożliwiające zbudowanie pozytywnych i trwałych relacji między pracownikiem i pracodawcą<sup>2</sup>.

Rozwój koncepcji zarządzania pracownikami nie może odbiegać od tego, co dzieje się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych czynników wska-

---

<sup>1</sup> Zob. m.in. T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 3–5.

<sup>2</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 202.

zać można na zmiany technologiczne i społeczne, które sprawiły, że coraz częściej organizacje stają się organizacjami uczącymi się, organizacjami wiedzy, w których na pierwszym miejscu stawia się rozwój posiadanych kompetencji i aktywność własną członków zespołu. Dostrzec można zatem sytuację, w której z jednej strony rośnie wiedza i świadomość kierownictwa w zakresie sposobów kierowania ludźmi, z drugiej natomiast szybko zwiększają wymagania organizacji względem poszukiwanych pracowników. Już teraz nie wystarczy być po prostu dobrym w swoim fachu, pracowitym i posłusznym. Organizacje oczekują ludzi o wysokiej inteligencji, chętnych do zaangażowania się, osób szybko przyswajających nowe wiadomości, zdolnych do udźwignięcia ciężaru odpowiedzialności i do partnerskiego działania<sup>3</sup>. Poczucie bezpieczeństwa jako wartości nabrało innego znaczenia, coraz częściej jego źródła ludzie upatrują wewnątrz własnych możliwości, a nie w należnych im zobowiązaniach firmy. Kierujący personelem muszą uwzględniać powyższe uwarunkowania, chcąc zmotywować swój zespół do pracy.

Motywacja rozumiana jest jako złożony mechanizm regulujący ludzkie zachowanie, wypadkowa wydatkowanej energii i rodzaju podejmowanej aktywności<sup>4</sup>. Motywowanie jako główna funkcja kierownicza ma na celu wpływanie na poziom energii ujawnianej przez pracowników (natężenia i kierunku) tak, aby realizować cele organizacji, łącząc je z celami jednostki przez wzmacnianie zachowań korzystnych i wygaszanie tych niekorzystnych dla przedsiębiorstwa. Proces motywacji jest procesem złożonym, na który składają się czynniki wewnątrzorganizacyjne, środowisko zewnętrzne oraz wewnętrzny potencjał jednostki. W procesie motywacji pracownika nie mniej ważne niż dobór czynników płacowych i pozapłacowych wydają się czynniki jednostkowe. Jednym z tych wewnętrznych czynników jest postawa wobec pracy, która w istotnym zakresie będzie decydować o sukcesie czy porażce podjętych działań.

## Postawa jako determinanta zachowań pracowniczych

Postawa z psychologicznego punktu widzenia to względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, przedmiotu, człowieka czy idei. Nastawienie to obejmuje trzy najważniejsze komponenty: poznawczy (zbiór przekonań i wiedzy na dany temat), afektywny (zestaw uczuć względem przedmiotu postawy) oraz behawioralny (skłonności do zachowania się w określony sposób)<sup>5</sup>.

Pojęcie postaw pracowników dość często pojawia się na gruncie różnorodnych aspektów związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji. Z punktu widzenia teorii kapitału ludzkiego organizacji, postawy w koncepcji J. Roos, G. Roos oraz N.C. Dragonetti<sup>6</sup> traktowane są jako element kapitału ludzkiego, obok kompetencji

<sup>3</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 61.

<sup>4</sup> *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1986, s. 508.

<sup>5</sup> G. Lindzey, E. Aronson, *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Random House, New York 1985, s. 233–346.

<sup>6</sup> Za: M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 19.

i sprawności umysłowej. Postawy w tej koncepcji kształtowane są przez motywację, wyznawane poglądy oraz prezentowane zachowania, przy czym organizacja ma raczej niewielki wpływ na ich zmianę i kształtowanie. Na gruncie analizy psychologicznej ten pogląd wydaje się jednak nieuzasadniony, albowiem sytuację człowieka w miejscu pracy trzeba rozpatrywać, biorąc pod uwagę cztery elementy:

- jednostkę – podmiot działania;
- zadania postawione przez pracodawcę;
- czynności podejmowane w miejscu pracy;
- oraz warunki wykonywania zadań<sup>7</sup>.

Wszystkie powyższe elementy na siebie oddziałują i jedynie dopasowanie całego układu gwarantuje równowagę zarówno w jednostce, jak i organizacji. Wynikiem oddziaływania powyższych czynników jest kształtowanie się postawy wobec pracy, która jest zbiorem przekonań o organizacji, ludziach w niej pracujących, skłonności do podejmowania określonych zachowań i zbiorem odczuć emocjonalnych związanych z podejmowaniem obowiązków zawodowych.

Najczęściej, mówiąc o postawie wobec pracy, utożsamiamy ją z zadowoleniem z pracy, którego pomiar jest istotny dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Menadżerowie już wiedzą, że lepiej mieć zadowolony personel, albowiem jest on bardziej skłonny do zwiększenia swojego zaangażowania w podejmowane zadania. Powszechnie znaną koncepcją odwołującą się do zadowolenia pracownika jako czynnika motywującego go do większego zaangażowania jest teoria Herzberga<sup>8</sup>. Wskazuje się w niej na czynniki higieny (konieczne do spełnienia, ale niepowodujące wzrostu zadowolenia) oraz motywatory (prowadzące do wzrostu zadowolenia z pracy). Pomimo znaczenia wypływających z niej wniosków należy pamiętać, że odnosi się ona raczej do pracowników umysłowych, przy czym brak jednoznacznych danych naukowych pozwalających na określenie siły i natury powstających zależności. Wiele z przeprowadzonych badań wskazuje, że choć zadowolenie z pracy jest powiązane z podniesieniem poziomu wykonywania zadań przez pracownika, to jednak korelacja ta jest niezbyt silna (Iaffaldano i Muchinsky 1985 podają wartość + 0,17)<sup>9</sup>.

Nieco silniejszy wpływ na zachowanie ma sytuacja, w której mamy do czynienia z niezadowolonym pracownikiem. Najważniejszymi konsekwencjami są w tym momencie rotacja i absencja zatrudnionych, które są zjawiskiem negatywnym nie tylko dla pracodawcy, ale także dla osób pracujących. W pierwszym przypadku korelacja między zadowoleniem z pracy a rotacją pracowników wynosi około – 0,40 (Muchinsky, Tuttle 1979), natomiast między satysfakcją a absencją – 0,24 (Farrell, Stamm 1988)<sup>10</sup>.

Sytuacja braku jednoznacznych wyników wskazujących na relacje pomiędzy zadowoleniem lub niezadowoleniem pracowników a prezentowanymi przez nich za-

---

<sup>7</sup> Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 69

<sup>8</sup> Zob. m.in. A. Jachnis, *Psychologia organizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 145.

<sup>9</sup> Za: N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 348.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 348.

chowaniami związanymi z realizacją zadań zawodowych wskazują na występowanie innych ważnych determinant wydajności pracy. Dobrym uzupełnieniem wydają się w tym momencie kompetencje pracownika, które są perspektywą szerszą niż analiza zachowań w miejscu pracy jedynie z perspektywy prezentowanych postaw.

## Kompetencje pracownika wyznacznikiem skuteczności działań organizacji

Pojęcie kompetencji zaczęło rozwijać się w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, choć pierwsze opracowania odwołujące się do cechy ludzkiej nazwanej kompetencją znaleźć można w pracach psychologów R. White'a (1959) i D. McClellanda (1972)<sup>11</sup>. Z uwagi na interdyscyplinarny charakter badań nad kompetencjami do dzisiaj nierozstrzygnięte zostały spory definicyjne tego pojęcia. Wśród prezentowanych definicji dostrzec można trzy nurty<sup>12</sup>:

- kompetencje z punktu widzenia wydajności pracownika (Boam, Sparrow 1992; Bowden i Master 1993);
- kompetencje jako oczekiwany standard pracy (Rutherford 1995; Hager i in. 1994);
- kompetencje jako atrybuty jednostki (Boyatzis 1982; Sternberg i Kolligian 1990).

Przyjmując jako wyjściową koncepcję traktującą kompetencję jako cechę właściwą danej jednostki, konieczne staje się określenie, jakie elementy i w jakim zakresie się na nią składają. W tym przypadku również przegląd polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu nie daje jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie. Jedne definicje są bardzo ogólne i wskazują jedynie na celowość zachowania jednostki – dążenia do oczekiwanych rezultatów, inne natomiast wskazują na takie komponenty kompetencji, jak: wiedza, umiejętności czy postawy<sup>13</sup>. W jeszcze innych definicjach kompetencji autorzy wskazują na zróżnicowane i szczegółowe obszary funkcjonowania jednostki w miejscu pracy, jak chociażby, działania zespołowe czy kultura osobista<sup>14</sup> lub podkreślają znaczenie cech psychofizycznych człowieka<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Za: D. Dubois, W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 33.

<sup>12</sup> A. Rakowska, *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 48.

<sup>13</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zarządzanie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004; C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 21.

<sup>14</sup> T. Oleksyn, op. cit., s. 30.

<sup>15</sup> A. Ludwicyński, za: P. Niewiadomski, K. Sterna, *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2009, s. 1047.

Powyższe definicje nie wyczerpują oczywiście wszystkich pojawiających się w literaturze, uzmysławiają jednak, że choć pojęcie kompetencji intuicyjnie wydaje się zrozumiałe, to jednak bliższa jego analiza ujawnia, iż przed podjęciem jakichkolwiek działań związanych czy to z pomiarem, czy też z zarządzaniem kompetencjami należy jednoznacznie określić przedmiot tejszy analizy. Dla potrzeb dalszych rozważań przyjęto, że kompetencje stanowią wewnętrzny potencjał jednostki, na który wpływają wiedza i umiejętności (rozumiane częstokroć jako kwalifikacje) wraz z cechami osobowościowymi, prezentowanymi postawami i wartościami jednostki. Przy czym wydaje się konieczne uzupełnienie, zgodnie z koncepcją R. Boyatzisa<sup>16</sup>, że o kompetencjach można mówić tylko wtedy, gdy przejawiają się one w zewnętrznym zachowaniu, w tym przypadku w procesie wykonywania pracy.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi istotna staje się analiza relacji, jaka występuje między kompetencjami oczekiwanymi a kompetencjami dostępnymi w organizacji<sup>17</sup>. Pomiedzy tymi dwoma obszarami zachodzi ciągła współzależność przy jednoczesnym wpływie czynników organizacyjnych i środowiskowych. Stąd też coraz bardziej popularne stają się: rekrutacja oparta na kompetencjach, kompetencyjne opisy stanowiska pracy czy prowadzenie ocen pracowniczych w odniesieniu do posiadanych kompetencji.

Choć wiele przedsiębiorstw wdraża systemy zarządzania kompetencjami pracowników, to jednak pracownik nie jest sam zwolniony z odpowiedzialności zarządzania własnymi kompetencjami. Stosunkowo duża mobilność zawodowa jak również zmieniające się strategie przedsiębiorstw powodują, że sukces odnoszą ci, którzy potrafią zdefiniować swoje silne i słabe strony oraz wyznaczać sobie cele dalszego rozwoju. Uznać można, że rośnie samoświadomość pracowników, a zatem ocena posiadanych kompetencji za pomocą samooceny wydaje się uzasadnionym sposobem ich pomiaru. Podobnie jak w przypadku organizacji, tak również w stosunku do siebie samego pomiar jest punktem wyjścia do budowania strategii rozwoju. Poniżej przedstawiono zatem wyniki przeprowadzonych badań wśród pracowników poznańskich przedsiębiorstw.

## Postawy i kompetencje poznańskich pracowników – wyniki badań własnych

W celu diagnozy postaw i kompetencji pracowników przeprowadzono regionalne badania własne na próbie 150 pracowników. Badania odbyły się w drugim kwartale 2009 roku w Poznaniu i wzięły w nim udział osoby wykonujące swoją pracę w tym mieście. Zastosowano dobór kwotowy jednostek do próby z uwzględnieniem trzech zmiennych: płci, wieku i branży, w której pracował badany pracownik. Rozkład powyższych cech odpowiadał charakterowi badanej populacji. Choć badania mają

---

<sup>16</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 241–242.

<sup>17</sup> T. Oleksyn, op. cit., s. 200.

charakter regionalny i przeprowadzone zostały na stosunkowo niewielkiej próbie, to jednak z uwagi na zastosowany dobór można na ich podstawie wnioskować o najważniejszych kierunkach prowadzonych analiz, które mogą stanowić istotną przesłankę do prowadzenia dalszych badań z tego zakresu.

T a b e l a 1. Struktura populacji i próby według płci i sektora zatrudnienia

Płeć	Struktura populacji w %	Liczebność próby	Struktura próby w %
Kobiety	46,05	70	46,67
Mężczyźni	53,95	80	53,33
Suma	100	150	100
<b>Sektor zatrudnienia</b>			
Produkcja	29,39	42	28
Handel	19,33	30	20
Usługi	24,42	37	24,67
Instytucje	26,86	41	27,33
Suma	100	150	100

Źródło: na podstawie danych GUS – Pracujący w gospodarce narodowej w roku 2006.

Prezentowane badanie obejmowało dwa etapy. W pierwszym ankieterzy przeprowadzali wywiad z pracownikiem za pomocą ustrukturalizowanego kwestionariusza obejmującego pytania na temat sposobu postrzegania pracy własnej oraz rynku pracy, jak również ważności wybranych umiejętności na zajmowanym przez niego stanowisku. W drugim etapie pracownik dokonywał samooceny posiadanych przez siebie umiejętności. Badanie odbywało się poza miejscem pracy osoby badanej.

## Postrzeganie pracy

Dokonyjąc oceny postawy pracowników wobec swojej pracy, poproszono o ustosunkowanie się do dziewięciu twierdzeń za pomocą pięciostopniowej skali Likerta (od 1 – całkowicie się nie zgadzam do 5 – całkowicie się zgadzam). Pięć spośród tych twierdzeń przedstawiało aspekty kształtujące pozytywną postawę wobec pracy, a cztery opisywały czynniki negatywnie wpływające na nastawienie do wykonywania obowiązków zawodowych. Ogólnie pracownicy częściej zgadzali się ze stwierdzeniami prezentującymi pozytywne nastawienie wobec pracy (średnio pozytywnie odnosiło się do nich 2/3 pracowników) w porównaniu ze stwierdzeniami o charakterze negatywnym, z którymi zgadzał się co trzeci pracownik.

Wśród stwierdzeń wskazujących na pozytywne aspekty pracy najczęściej zgadzano się z opinią na temat tego, że wykonywana praca wymaga odpowiedzialności. Takiego zdania jest ponad 2/3 pracowników, przy czym im starszy pracownik,

tym bardziej zdecydowany sąd w tym zakresie, nieco częściej zdanie to podzieliły również kobiety. Powyższy wynik zdaje się wskazywać na sukces wdrażanej od wielu lat zasady przekazywania uprawnień i odpowiedzialności na wszystkie poziomy zarządzania.

Niewiele mniej pracowników jest zdania, że ich praca jest potrzebna społeczeństwu. Opinię tę podziela 6 na 10 osób pracujących w Poznaniu. Kobiety i mężczyźni nie różnią się pod tym względem, natomiast warto dostrzec, że częściej opinię taką podzielały osoby z niższym wykształceniem oraz że postawa ta wzmacnia się wraz z wiekiem. To że praca postrzegana jest jako sensowny i ważny element życia społecznego, jest z całą pewnością czynnikiem umożliwiającym znalezienie sensu podejmowanych działań, poczucia sensu życia i satysfakcji.

Spośród czynników mających wpływać na motywację pracowników często mniej lub bardziej świadomie sięga się po kształtowanie relacji interpersonalnych w przedsiębiorstwie. Miejsce pracy bywa bowiem traktowane przez wiele osób jako obszar, w którym mogą zaspokajać swoją potrzebę afiliacji. Co trzeci poznański pracownik przyznaje, że praca jest dla niego miejscem zawierania znajomości, ze stwierdzeniem tym nie zgadza się nieco więcej, gdyż prawie 40% osób pracujących. Najrzadziej w taki sposób o swojej pracy myślą osoby po 55. roku życia oraz osoby z najniższym wykształceniem. Relacje interpersonalne to jednak nie tylko możliwość zawarcia nowych znajomości, ale także to, czy możemy liczyć na osoby nas otaczające. Szczęściu na dziesięciu pracowników jest przekonanych, że może liczyć na pomoc współpracowników, jednak co czwarty nie wie, co o tym sądzić, a 13% myśli, że takiej pomocy by nie otrzymało. Do osób, które uważają, że ich współpracownicy nie udzieliliby im potrzebnej pomocy, najczęściej należą osoby najmłodsze (do 24. roku życia) oraz grupa najstarszych pracowników (po 45. roku życia). Powyższy stan mimo wszystko wydaje się niepokojący, albowiem w praktyce to często właśnie ta grupa pracowników potrzebuje najwięcej wsparcia od otoczenia.

Piąty z czynników mogących wpłynąć na kształtowanie pozytywnej postawy wobec pracy odnosi się do łączenia celów jednostki i organizacji. Zgodność zainteresowań pracowników z wykonywanym przez nich zawodem to z całą pewnością element zwiększający zaangażowanie w realizowane obowiązki. Zbieżność taką dostrzega co trzeci pracownik, niemniej jednocześnie prawie taka sama grupa ma odmienne zdanie. Częściej swoje zainteresowania w pracy mogą rozwijać mężczyźni, osoby po 34. roku życia oraz osoby z wyższym wykształceniem. Wydaje się zatem, że z punktu widzenia zarówno korzyści jednostki, jak i organizacji warto byłoby się zastanowić, gdzie znajduje się przyczyna takiej sytuacji. Czy fakt, że jedynie osoby z wyższym wykształceniem mają poczucie, że ich zainteresowania mogą być rozwijane w miejscu pracy, wynika z większej świadomości w zakresie wyboru wykonywanego zawodu, czy raczej jest wynikiem dawania im większej swobody i możliwości rozwoju przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem.

Tabela 2. Średnia dla twierdzeń o charakterze pozytywnym według wykształcenia

Elementy kształtujące postawy pracowników	Podstawowe/ zawodowe	Średnie	Wyższe
Praca wymaga odpowiedzialności	4,5	3,8	4,0
Praca jest ważna dla społeczeństwa	4,3	3,8	3,7
Doświadczam pomocy	3,6	3,7	3,5
Realizuję swoje zainteresowania	2,7	2,7	3,4
Nawiązuję w pracy znajomości	1,9	2,8	3,1

W pytaniu zastosowano skalę pięciostopniową od 1 – całkowicie się nie zgadzam do 5 – całkowicie się zgadzam.

Oprócz czynników pozwalających ukształtować pozytywną postawę wobec pracy, pracownicy oceniali wpływ elementów, które powodują wzrost niechęci do podejmowania obowiązków. Do czynników tych należały: zbyt niskie wynagrodzenie, chęć zmiany pracy, odczuwany niepokój oraz trudności w pogodzeniu obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.

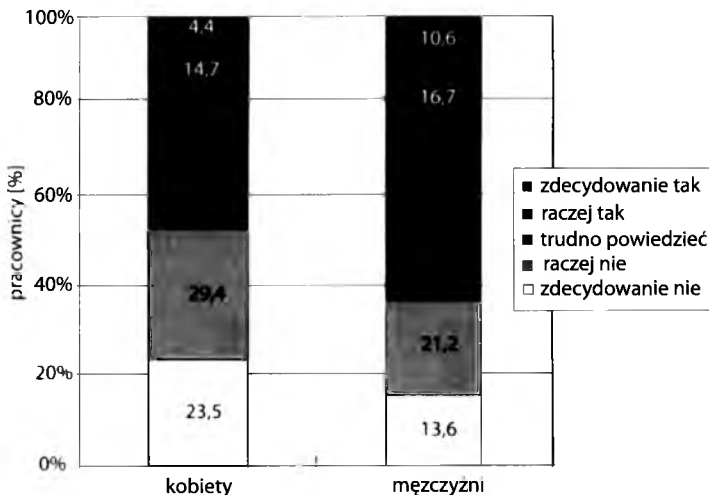
Spośród poznańskich pracowników co trzeci deklaruje, że gdyby pojawiła się taka możliwość, chętnie zmieniliby obecnie wykonywaną pracę na inną. Częściej deklaracje taką składają osoby do 34. roku życia, czyli młodzi pracownicy, u których naturalną tendencją jest większa mobilność zawodowa oraz pracownicy ze średnim wykształceniem. Najczęstszymi powodami zmiany pracy są chęć rozwoju, zła atmosfera oraz, co oczywiste, chęć poprawy warunków finansowych. Ten ostatni element potwierdzony został w przeprowadzonym badaniu, albowiem 30% osób deklarowało, że pensja, którą otrzymują, jest zbyt niska w stosunku do wykonywanych przez nich obowiązków. Warto zwrócić uwagę, że opinię tę częściej podzielały kobiety, najmłodszy i najstarsi pracownicy oraz osoby ze średnim wykształceniem. Pomimo że pracodawcy posiadają wiedzę, iż wynagrodzenie pozostaje głównym czynnikiem motywującym pracowników, to jednak problem pogodzenia oczekiwań pracowników z możliwościami pracodawcy wydaje się najczęściej nierozwiązywalny.

Kolejnym aspektem wpływającym na postawę wobec pracy jest, coraz częściej podnoszony w literaturze, problem możliwości pogodzenia z sobą różnych ról społecznych, w tym rodzinnej i zawodowej. Problematyka uchwycenia zdrowej relacji między czasem i energią życiową poświęcaną w celu wykonywania obowiązków zawodowych i tej poświęcanej najbliższemu jest zagadnieniem, którym często zajmuje się psychologia pracy<sup>18</sup>. Problemy w tym zakresie widzi jednak stosunkowo niewiele, bo niespełna co czwarty pracownik, przy czym dla 7% pracowników jest to

<sup>18</sup> Zob. m.in. The Third Work-Life Balance, Employee Survey. Main Findings, Employment Relation Research, Series no. 58, 2007, źródło: www.berr.gov.uk.



problem wyraźnie odczuwalny. Zadziwiać może również to, że mężczyźni częściej deklarowali problemy z pogodzeniem obu tych ról społecznych. Być może wynika to z faktu, w rzeczywistości częściej mężczyźni niż kobiety więcej czasu pozostają poza domem, a zatem swój brak obecności w nim odczuwają bardziej dotkliwie<sup>19</sup>. Biorąc pod uwagę wiek pracowników, grupą najczęściej odczuwającą ten dyskomfort są nie tylko (jak można się było spodziewać) osoby w wieku 25–34 lat, ale także najstarsza grupa pracowników (po 55. roku życia).



R y s u n e k 1. Opinie na temat trudności w zakresie pogodzenia z sobą ról rodzinnej i zawodowej wśród kobiet i mężczyzn

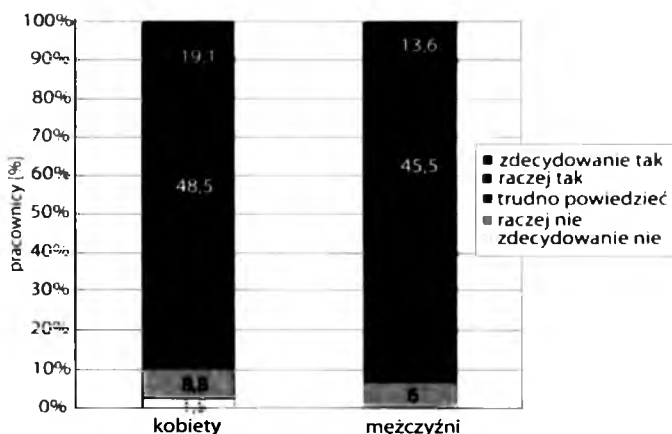
Pracownicy ustosunkowywali się do stwierdzenia: „Trudno mi pogodzić pracę z życiem rodzinnym”.

Oprócz obiektywnych czynników kształtujących pozytywną lub negatywną postawę wobec pracy czasami możemy mieć do czynienia z czynnikami czysto subiektywnymi, które nawet dla samego pracownika są trudne do zdefiniowania. Często tym subiektywnym czynnikom towarzyszą reakcje emocjonalne, do których należą radość, zadowolenie, wrogość, złość czy lęk i niepokój. Wśród osób zatrudnionych co piąty przyznał, że idąc do pracy, odczuwa niepokój, przy czym najczęściej występował on u osób w wieku 45–54 lat. Przypuszczać można, że taki stan spowodowany mógł być sytuacją, w jakiej znajduje się pracownik w tym wieku, u którego może występować obiektywne zagrożenie związane z możliwością utraty pracy, trudnościami w znalezieniu nowej, przekwalifikowaniu się, a nawet trudnościami wynikającymi z adaptacji do nowego miejsca. Oczywiście, odczucia niepokoju towarzyszące wykonywanej pracy nie muszą być jedynie związane z jej utratą, problemem dla pracownika mogą być również złe warunki pracy, dzieci pozostawione pod opieką

<sup>19</sup> Przeprowadzony test chi-kwadrat wykazał, że rozkłady odpowiedzi kobiet i mężczyzn są istotnie różne dla  $1-\alpha = 95\%$ .

innych osób, złe stosunki interpersonalne czy nawet mobbing. Choć jedynie 7% pracowników zdecydowanie przyznaje się do odczuwania niepokoju, a kolejne 13% raczej się z tym zgadza, to jednak z punktu widzenia motywacji pracownika jest to czynnik istotnie zakłócający przewidywanie reakcji człowieka na zastosowane przez pracodawcę bodźce motywujące.

Podsumowując oddziaływanie czynników kształtujących pozytywne i negatywne nastawienie wobec pracy, można dostrzec przewagę tych pozytywnych. Potwierdzeniem powyżej zebranych opinii jest pytanie zadane wprost, czy pracownik lubi swoją pracę. Zebrane odpowiedzi pozwalają postawić hipotezę, że poznaniacy lubią swoją pracę, gdyż jedynie 8% wyraziło zdecydowaną niechęć w stosunku do wykonywanych obowiązków zawodowych. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że część respondentów w trakcie wywiadu bezpośredniego mogła się powstrzymać od ujawniania negatywnego nastawienia, stąd też przyglądając się uzyskanym rezultatom, warto pamiętać, że ponad 1/4 (22% kobiet i 34% mężczyzn) wskazuje na brak jednoznacznie pozytywnego lub negatywnego nastawienia wobec pracy.



Rysunek 2. Wyrażenie sympatii wobec wykonywanej pracy wśród kobiet i mężczyzn

Pracownicy ustosunkowywali się do stwierdzenia „Lubię swoją pracę”.

Wysoki wskaźnik pozytywnego, emocjonalnego nastawienia wobec wykonywanych obowiązków (który rośnie wraz z wiekiem, a jest najniższy wśród osób ze średnim wykształceniem) wydaje się optymistycznym wskaźnikiem dla pracodawców, którzy mają szansę wykorzystania tego potencjału i przeniesienia go na zaangażowanie i lojalność pracownika. Pamiętać jednak należy, że choć satysfakcja jest pozytywnie skorelowana ze wzrostem zaangażowania, lojalności i efektywności pracy, to jednak jedynie sprzyja ona powyższemu zjawiskom, a nie jest jedynym i ostatecznym czynnikiem je kształtującym.

Analizując uzyskane rezultaty według zmiennych segmentacyjnych, warto zastanowić się, czy i w jakim stopniu wpływ wieku, płci i wykształcenia jest istotny

statystycznie. W tym celu, wykorzystując test Z, dokonano oceny istotności różnic między dwoma średnimi. Ocenę przeprowadzono w stosunku do:

- kobiet i mężczyzn;
- osób z wyższym wykształceniem i pozostałych pracowników;
- pracowników starszych (45 i więcej lat) oraz młodszych.

Uzyskane rezultaty przedstawia tabela nr 3.

T a b e l a 3. Istotność statystyczna determinant wpływających na poziom zadowolenia z pracy

Elementy kształtujące postawy pracowników	Płeć	Wykształcenie	Wiek
Praca jest ważna dla społeczeństwa			**
Pensja nieadekwatna do wysiłku	**	***	
Doświadczam pomocy			*
Realizuję swoje zainteresowania		***	
Mam trudności z godzeniem pracy z życiem rodzinnym	**		
Nawiązuję w pracy znajomości		**	
Lubię moją pracę		**	***

Różnice okazały się istotne statystycznie odpowiednio na poziomach ufności \* 90%; \*\* 95% i \*\*\* 99%.

Spośród poddanych analizie czynników segmentacyjnych największe znaczenie różnicujące okazało się mieć wykształcenie, a w dalszej kolejności wiek pracowników.

### Poziom posiadanych kompetencji

Jak już wcześniej wspomniano postawa wobec pracy pozwala na ujawnianie się posiadanych umiejętności i decyduje, czy to, co pracownik wie i potrafi, oraz to, jakie cechy charakteru staną się jego kompetencją. Kompetencje potraktować można jako ostateczny miernik znaczenia posiadanych przez organizację zasobów ludzkich.

T a b e l a 4. Lista ocenianych w badaniu kompetencji

Kompetencja	Składowe kompetencji
Komunikatywność	Wypowiedź ustna, wypowiedź pisemna, prezentacja przed publicznością, rozpowszechnianie wiadomości, słuchanie innych
Wywieranie wpływu	Wpływanie na decyzje innych, prowadzenie negocjacji, motywowanie innych, delegowanie uprawnień, kształtowanie kultury organizacyjnej
Skuteczność działania	Stawianie celów, przewyższanie trudności, działanie pod presją, organizacja czasu pracy, koordynacja działań
Myślenie analityczne	Przyswajanie nowych wiadomości, analiza przypadku, porządkowanie wiadomości, wiedza specjalistyczna, wiedza ogólna, zdolności zapamiętywania, znajdowanie informacji
Kształtowanie relacji grupowych	Współpraca z innymi, empatia, rozwiązywanie konfliktów, korzystanie z pomocy innych, przewidywanie zachowań innych ludzi
Kreatywność	Generowanie nowych pomysłów, krytyczna analiza pomysłów innych
Wewnętrzna kontrola	Samodzielność w podejmowaniu decyzji, kontrola emocji własnych, przewidywanie konsekwencji podjętych działań
Orientacja rynkowa	Przewidywanie sytuacji na rynku, analiza wpływu działań własnych na wyniki przedsiębiorstwa
Kompetencje techniczno-cywilizacyjne	Posługiwanie się językami obcymi, wykorzystanie komputera i Internetu

W literaturze przedmiotu dość często można się spotkać z klasyfikacjami czy listami kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy. Choć oczywiste jest, że trudno mówić o tych samych kompetencjach dla różnego typu stanowisk, to jednak większość z nich, takich jak: komunikatywność, współpraca z innymi czy skuteczność działania, często się powtarza niezależnie od analizowanego miejsca pracy. Biorąc pod uwagę dorobek polskiej i zagranicznej literatury, a także wyniki dotychczasowych badań<sup>20</sup>, przygotowano kwestionariusz do samooceny posiadanych kompetencji. Pracownicy dokonywali samooceny 36 wskaźników będących przejawem 9 najistotniejszych w pracy kompetencji (zob. tabela 4). Poznańscy pracownicy oceniali je w pięciostopniowej skali porządkowej.

Spśród ocenianych kompetencji pracownicy uznali, że najlepiej radzą sobie ze skutecznością działania, wewnętrzną kontrolą, myśleniem analitycznym oraz komunikatywnością. Nieco słabiej wypadły: kształtowanie relacji w grupie, umiejętności techniczno-cywilizacyjne (przede wszystkim za sprawą niskiej znajomości języków

<sup>20</sup> Zob. m.in.: G. Filipowicz, op. cit.; Levy-Leboyer, op. cit.; T. Oleksyn, op. cit.; F. Sgoei, F. Suleman, *A Methodological Contribution to the Measurement of Skills (Mis)match*, PSC, International Workshop, Lisbona 2008; C. Peiro, C. Sierra, I.M. Villa, *Evaluation of the Main Factors with Influence on the Development of Competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbona 2008.

obcych) oraz kreatywność. Do grupy kompetencji najsłabiej ocenionych należały: wywieranie wpływu na innych oraz orientacja rynkowa. W zakresie każdej z opisanych kompetencji można jednak dostrzec, zarówno wyraźnie słabsze, jak i silniejsze strony pracowników.

W przypadku najlepiej ocenionego myślenia analitycznego średnie oceny (na skali pięciostopniowej) wahają się od 4,1 dla znajdowania informacji i wykorzystania wiedzy specjalistycznej po 3,6 dla zdolności zapamiętywania liczb i posiadania wiedzy z innych dziedzin. W tej grupie na wyniki okazały się mieć wpływ takie czynniki, jak wykształcenie i zajmowane stanowisko. W stosunku do większości umiejętności związanych z myśleniem analitycznym wyższe oceny stawiały sobie osoby z wyższym wykształceniem oraz te zajmujące samodzielne i kierownicze stanowiska<sup>21</sup>. Również z wyjątkiem wykorzystania wiedzy specjalistycznej częściej wyższe oceny wystawiały sobie kobiety.

Płeć okazała się również istotnym czynnikiem różnicującym w stosunku do komunikatywności. Zgodnie z wynikami wielu badań pracownicy kobiety okazały się lepsze od swoich kolegów w tym względzie<sup>22</sup>. Warto jednocześnie podkreślić, że występuje tu spore zróżnicowanie w zakresie posiadanych umiejętności; 82% poznańskich pracowników jest przekonanych, że nie ma problemów z wypowiedzią ustną, 74% deklaruje, że potrafi słuchać, 2/3, że radzi sobie z wypowiedzią pisemną i rozpowszechnianiem wiadomości, jednak prezentacja przed publicznością to silna strona jedynie połowy z nich.

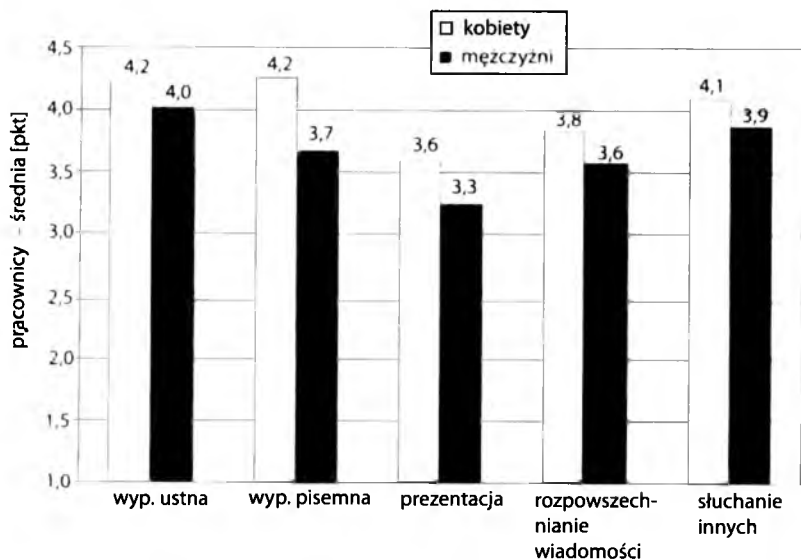
Jedną z niżej ocenionych kompetencji okazało się wywieranie wpływu na innych, w której to wszystkie umiejętności wykonywane na zbliżonym poziomie (średnia od 3,4 do 3,5). Wpływać na zachowania innych, negocjować, motywować, kształtować kulturę organizacyjną potrafi połowa pracowników, natomiast przekazać uprawnienia nieco mniej, gdyż 44%. Spośród analizowanych zmiennych segmentacyjnych widać wyraźną zależność między samooceną a zajmowanym stanowiskiem, albowiem kierownicy różnią się tu od pozostałych pracowników<sup>23</sup>. Wyższe oceny wśród tej grupy (od 3,8 do 4,0) to z całą pewnością wynik nabytego w trakcie pracy doświadczenia, a może również i predyspozycji indywidualnych osób na co dzień kierujących zespołem.

---

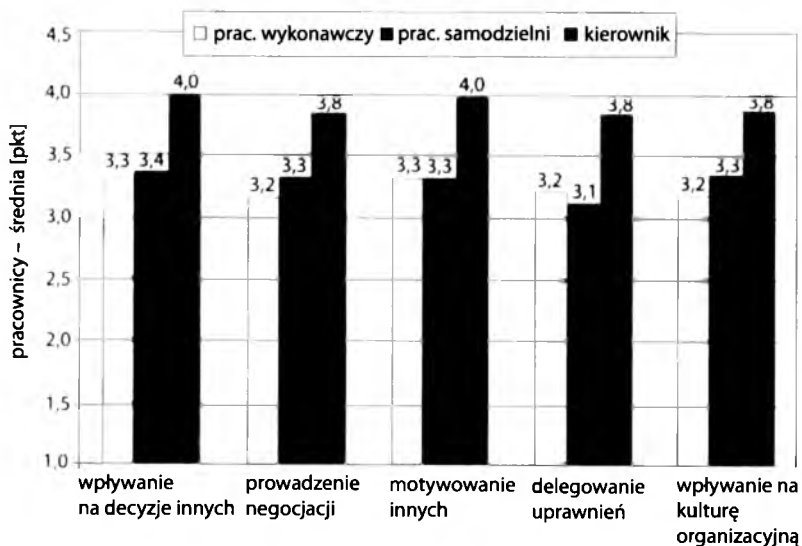
<sup>21</sup> Różnice okazały się istotne statystycznie na poziomie  $1-\alpha = 95\%$ .

<sup>22</sup> Różnice okazały się istotne statystycznie dla wypowiedzi pisemnej i prezentacji na poziomie  $1-\alpha = 99\%$  oraz dla rozpowszechniania wiadomości przy  $1-\alpha = 95\%$ .

<sup>23</sup> Różnica istotna statystycznie dla wszystkich umiejętności związanych z wywieraniem wpływu na poziomie  $1-\alpha = 99\%$ .



R y s u n e k 3. Zróźnicowanie samooceny w zakresie komunikatywności wśród kobiet i mężczyzn. Średnie na skali pięciostopniowej



R y s u n e k 4. Zróźnicowanie samooceny w zakresie wywierania wpływu na innych według rodzaju zajmowanego stanowiska. Średnie na skali pięciostopniowej

Również orientacja rynkowa to zdecydowanie domena osób zarządzających, prawie 2/3 z nich deklaruje, że potrafi przewidzieć, jaki wpływ będzie miało ich działanie na wyniki przedsiębiorstwa (świadomość taką ma 45% pracowników wykonawczych i 37% pracowników samodzielnych). Przewidywanie rynku okazało się dla wszystkich trudniejsze. Prognozy rynkowej potrafi dokonać co drugi menedżer, co trzeci pracownik wykonawczy i jedynie 15% pracowników samodzielnych. Ciekawe się wydaje, że to właśnie grupa pracowników, którzy w dużym stopniu nie podlegają kontroli, ma największe problemy z analizą przedsiębiorstwa i rynku.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy lubią swoją pracę, uważają, że wymaga ona od nich odpowiedzialności i jest ważna dla społeczeństwa, choć nie zawsze jest miejscem zawierania znajomości i rozwoju własnych zainteresowań. Pomimo tego 1/3 z nich nie jest zadowolona z uzyskiwanego wynagrodzenia i tyle samo chciałoby swoją pracę zmienić. Przy pewnych niepokojach, które towarzyszą wykonywaniu pracy, ogólnie jest ona miejscem, gdzie mogą się ujawniać kompetencje pracowników. Średnie uzyskane dla poszczególnych umiejętności na podstawie dokonanej samooceny wyniosły od 2,9 dla przewidywania sytuacji rynkowej po 4,1 dla umiejętności formułowania wypowiedzi ustnej, znajdowania informacji, współpracy z innymi czy wykorzystania wiedzy specjalistycznej. Wyniki te, będące powyżej średniej, wydają się stosunkowo wysokie i pozwalają wnioskować, że na rynku pracy można znaleźć wartościowych pracowników. Oczywiście, przed formułowaniem zbyt optymistycznych wniosków należy pamiętać, że po pierwsze, prezentowane badania przeprowadzane były wśród pracowników z dużego miasta, a po drugie, skonfrontować trzeba by je z oczekiwaniami, jakie stawia się przez konkretnym miejscem pracy. Pamiętać bowiem należy, że nie tyle wysokie kompetencje pracowników są celem zarządzania zasobami ludzkimi, ile posiadanie w przedsiębiorstwie kompetencji adekwatnych do potrzeb i niezbędnych do realizacji celów strategicznych podmiotu.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Dubois D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji*, Difin, Warszawa 2008.

- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- Lindzey G., Aronson E., *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Random House, New York 1985.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Niewiadomski P., Sterna K., *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, [w:] *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktor, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Peiro C., Sierra C., Villa I.M., *Evaluation of the Main Factors with Influence on the Development of Competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbona 2008.
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1986.
- Rakowska A., *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Sgolei F., Suleman F., *A Methodological Contribution to the Measurement of Skills (Mis)match*, PSC, International Workshop, Lisbona 2008.
- The Third Work-Life Balance, Employee Survey. Main Findings, Employment Relation Research, Series no. 58, 2007, źródło: [www.berr.gov.uk](http://www.berr.gov.uk).
- Thierry D., Sauret C., *Zarządzanie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.



## ZNACZENIE STANÓW AFEKTYWNYCH KLIENTÓW W MARKETINGU

Istnieje wiele dowodów empirycznych na to, że stany afektywne (uczucia) wpływają na percepcję świata, sądy, motywacje i zachowania ludzi, jak również są ważnym czynnikiem oddziałującym na kształt zapamiętywanych przez nich treści. Afekty wpływają także na decyzje nabywcze oraz ocenę i zadowolenie konsumentów z nabywanych dóbr. Znajomość reguł rządzących tą sferą psychiczną klientów jest zatem wskazana, a być może już niedługo stanie się wręcz konieczna, aby utrzymać się na rynku i odnieść na nim sukces.

Warto wskazać, że element uczuciowy w biznesie był do niedawna niedoceniany. Wiązało się to z głęboko zakorzenioną w kulturze zachodniej skłonnością do wypierania lub ignorowania swoich emocji, wynikającą z przeświadczenia, że utrudniają one lub nawet uniemożliwiają racjonalne postępowanie. Obecnie psychologowie powszechnie uznają, że emocje wspomagają, inne zdolności poznawcze, a nie zaburzają je<sup>1</sup>. Ponadto, jak wykazały badania, większość decyzji podejmowanych jest na podstawie uczuć<sup>2</sup>. To spojrzenie na uczucia jest sprzeczne z tradycją teorii ekonomii jak również z teoriami racjonalnego wyboru, które przedstawiają decyzje jako wybór będący konsekwencją procesu poznawczego pomiędzy alternatywami<sup>3</sup>.

Stany afektywne obejmują całą gamę zjawisk psychologicznych, jednak szczególnie znaczenie mają nastroje i emocje, ponieważ przedsiębiorcy mogą na nie wpływać, nadając im odpowiedni kształt. W dziedzinie marketingu emocje stanowiły dotychczas przede wszystkim przedmiot dociekań specjalistów zajmujących się tworzeniem reklamy<sup>4</sup>. Pojawiają się one również jako element zachowań i postaw

---

<sup>1</sup> P. Salovey, B.T. Bedell, J.B. Detweiler, J.D. Mayer, *Aktualne kierunki w badaniach nad inteligencją emocjonalną*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 636.

<sup>2</sup> Domasio 1994, cyt. za: E. Haimmerl, *Emotional or Rational Advertising? A Fatal Error in Communication and Advertising Research*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2008, vol. 6, s. 51.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>4</sup> Zob. np. A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 69–78; A. Falkowski, *Praktyczna psychologia poznawcza: marketing i reklama*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 90, 94; D. Doliński, *Psychologiczne*

konsumentów. Jednak dopiero w kształtującym się od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku marketingu doświadczeń uznane zostały one jako równoważny innym zasobom wartości dla klienta. Koncepcję tę można zdefiniować jako proces tworzenia, utrzymywania, wzbogacania i pogłębiania interakcji przedsiębiorstwa z klientem przez dostarczanie zapadających w pamięć doświadczeń, które będą angażować i wiązać emocjonalnie klientów z marką. W związku z fundamentalnym znaczeniem emocji w tej koncepcji pojawiła się konieczność zrozumienia psychologicznych podstaw emocji, związanych z nimi innymi stanów afektywnych (przede wszystkim nastrojów) oraz wynikających z nich ludzkich reakcji.

## Emocje

Według J. Czapińskiego „emocje są złożonymi zjawiskami psychicznymi, obejmującymi zarówno subiektywne doznania, jak i procesy neurofizjologiczne oraz ekspresję (zachowanie, mimikę, wypowiedzi)”<sup>5</sup>. Na podstawie analizy literatury z zakresu psychologii emocji można stwierdzić, że są to afekty, które charakteryzują się następującymi cechami:

1. Występowanie uczuć (afektów) lub pewnych stanów wewnętrznych czy procesów.
2. Pojawianie się w wyniku reakcji na wydarzenia.
3. Świadomy charakter.
4. Wyrażanie się zachowaniem.
5. Charakter oceniający.
6. Intencjonalność (ukierunkowanie).

### Ad 1

Istotą emocji i warunkiem koniecznym ich występowania jest uczucie<sup>6</sup>, a szczególnie „afekt”, rozumiany w sensie przyjemnego lub nieprzyjemnego doznania. Zatem na gruncie interakcji klient – przedsiębiorstwo wzbudzenie emocji w kliencie wiąże się z wywołaniem przyjemnych lub nieprzyjemnych afektów. Stan neutralny uczuciowo równoznaczny jest z brakiem emocji.

### Ad 2

Emocje są wywoływane przez pewne wydarzenia, nazwane przez badaczy „wyzwalaczami emocjonalnymi”<sup>7</sup>, które muszą wyzwolić zmianę w stanie organizmu,

---

*mechanizmy reklamy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 115–138; D. Doliński, *Reklama i jej wpływ na zakupy*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 419–422.

<sup>5</sup> J. Czapiński, *Wartościowanie. Efekt negatywności. (O naturze realizmu)*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988, s. 12.

<sup>6</sup> G.C. Clore, *Dlaczego emocje zawsze są świadome*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekmana, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 243.

<sup>7</sup> M. Lewis, *Wylanianie się ludzkich emocji*, [w:] *Psychologia emocji*, op. cit., s. 343.

czy to w myśleniu, czy to w czynnościach życiowych<sup>8</sup>. Wyróżnić można zewnętrzne (społeczne lub niespołeczne) i wewnętrzne wydarzenia bodźcowe. Przykładem zewnętrznych wyzwalaczy o charakterze społecznym może być profesjonalny i sympatyczny mechanik samochodowy, który usunie skomplikowaną awarię w samochodzie, wywołując u klienta emocję ulgi. Z kolei zbyt głośna muzyka w sklepie, rozpraszająca uwagę klienta, powodująca jego irytację i w rezultacie przeszkadzająca w dokonaniu zakupu to zewnętrzny wyzwalacz o charakterze niespołecznym. Wyzwalacze wewnętrzne obejmują szeroki zakres bodźców: od własnych działań i myśli, poprzez wspomnienia i wyobraźnię, po zmiany w określonych stanach fizjologicznych człowieka. Wewnętrznym wyzwalaczem emocji będzie dla klienta jego złe samopoczucie, które sprawia, że jest on zniecierpliwiony i niegrzeczny w kontaktach z pracownikami przedsiębiorstwa.

Należy przy tym podkreślić, że nie wszystkie bodźce napływające mogą być opisane jako wyzwalacze emocjonalne<sup>9</sup>. Aby emocje pojawiły się, konieczne są takie wydarzenia, które będą związane z istotnymi konsekwencjami dla realizacji celów klienta lub dla jego postępowania<sup>10</sup>.

### Ad 3

Warunkiem wstępnym emocji jest „pewien rodzaj spostrzeżenia (...), jeśli człowiek nie jest świadomy pewnej sytuacji bądź faktów, to nie może doświadczać pewnych emocji”<sup>11</sup>. Jednak ludzie nie zawsze są świadomi zdarzeń wzbudzających emocje w momencie ich pojawienia się. Często świadomość taka pojawia się dopiero po fakcie lub w trakcie przeżywania emocji<sup>12</sup>. Klient dopiero po wyjściu ze sklepu może dojść do wniosku, że to, co mu tam przeszkadzało, było zbyt natrączywą muzyką i że konflikt z pracownikiem powstał w wyniku jego własnego zniecierpliwienia wywołanego bólem głowy.

### Ad 4

Emocja oznacza nie tylko odczuwanie wskazanego stanu, ale także związaną z nim tendencję behawioralną<sup>13</sup>. N.J. Frijda wiąże emocje z określonym rodzajem gotowości do działania<sup>14</sup>. Według innych autorów praktycznie każda emocja prowadzi do adaptacyjnych zachowań<sup>15</sup> (choćby minimalnych<sup>16</sup>). Emocje są czynnikiem motywującym do zachowań ukierunkowanych na radzenie sobie ze zdarzeniami, które

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> N.H. Frijda, *Punkt widzenia psychologów*, [w:] *Psychologia emocji*, op. cit., s. 90.

<sup>11</sup> R.C. Solomon, *Filozofia emocji*, [w:] *Psychologia emocji*, op. cit., s. 29.

<sup>12</sup> P. Ekman, *Nastroje, emocje i cechy*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 55.

<sup>13</sup> H.H. Goldsmith, *Dziedzina emocji z perspektywy rozwojowej*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 65.

<sup>14</sup> N.H. Frijda, *Emocje wymagają procesów poznawczych, choćby prostych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 176.

<sup>15</sup> D. Watson, L.A. Clark, *Emocje, nastroje, cechy i temperament: rozważania pojęciowe i wyniki badań*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 83.

<sup>16</sup> R.C. Solomon, op. cit., s. 28.

je wywołują – są ukierunkowane na podtrzymanie lub zmianę określonych relacji człowieka z otoczeniem<sup>17</sup>. Klient w opisywanej wyżej sytuacji zbyt głośnej muzyki w sklepie może poprosić obsługę o ściszenie muzyki, wyjść ze sklepu (ucieczka) i więcej do niego nie wrócić (unikanie).

#### Ad 5

Emocje mają charakter oceniający. Konsument przypisuje afektom albo wyzwalającym je bodźcom pozytywne lub negatywne wartości z punktu widzenia ich implikacji dla realizowanych interesów (motywów, dobrego samopoczucia, obecnych celów). Zatem emocje są skutkami oceny wydarzeń jako sprzyjających interesom człowieka albo też je zaburzających<sup>18</sup>. Wydarzenie będzie więc miało przyjemny lub przykry charakter w zależności od poznawczych lub skojarzeniowych procesów oceny – strata stanie się stratą, kiedy klient uzna ją za stratę<sup>19</sup>. Dla nastolatka głośna muzyka hip-hopowa w młodzieżowym sklepie będzie stymulującym tłem dla dokonywania zakupów, podczas gdy dla towarzyszącego mu rodzica (fundatora zakupów) może się okazać udręką i czynnikiem dyskwalifikującym ten sklep jako miejsce wspólnych zakupów.

#### Ad 6

W tym kontekście „intencjonalny” oznacza, że emocje wynikają z relacji łączących człowieka z jakimś obiektem (boimy się czegoś, gniewamy się na kogoś, jesteśmy szczęśliwi z powodu czegoś itp.)<sup>20</sup>. Czynnikiem sprawczym w sytuacjach rynkowych mogą być: produkt lub producent (klient może być zachwycony szczególnym potraktowaniem przez personel), sam konsument (wstyd wynikający ze spóźnienia się na koncert) lub sytuacja (złość z powodu korków ulicznych, które spowodowały spóźnienie)<sup>21</sup>.

Wśród licznych funkcji emocji najistotniejsze dla przedsiębiorców znaczenie mają zamiana aktywności poznawczej i funkcja interpersonalna.

Pierwsza z wymienionych funkcji wynika z tego, iż emocje są mechanizmem sygnalizowania istotności danego zdarzenia z punktu widzenia interesów jednostki, jej dobrostanu oraz realizowanych zadań<sup>22</sup>. Odczucia emocjonalne służyć mogą jako podstawa sądów i decyzji. To emocje sygnalizują osobistą wagę czy też osobiste zna-

<sup>17</sup> N.H. Frijda, *Emocje są funkcjonalne – na ogół*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 105.

<sup>18</sup> N.H. Frijda, *Punkt widzenia...*, op. cit., s. 93.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 99.

<sup>20</sup> Za: G.L. Clore, *Dlaczego emocje wymagają procesów poznawczych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 161; N.H. Frijda, *Emocje wymagają...*, op. cit., s. 176.

<sup>21</sup> R.A. Westbrook, *Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes*, „Journal of Marketing Research”, August 1987, vol. 24, Issue 3, s. 259.

<sup>22</sup> N.H. Frijda, *Emocje są funkcjonalne...*, op. cit., s. 103.

czenie każdego obecnego lub potencjalnego zakupu. Stwierdzenie, że coś jest bez znaczenia, implikuje, iż nie budzi to emocji w kliencie<sup>23</sup>.

Doświadczenia emocjonalne kształtują nastawienia ludzi wobec marek i produktów (...), wpływają na różnicowanie marek i długoterminowe zaangażowanie klientów w stosunku do marki. Spośród różnych punktów styczności emocje wzbudzone przez komunikację, a zwłaszcza reklamę, są szczególnie istotne dla praktyki marketingu<sup>24</sup>.

Ważnym narzędziem marketingowym nadającym ładunek emocjonalny markom jest reklama. Powinna ona nie tylko przez swoją formę i treść wyzwalać pożądane emocje w audytorium. Przede wszystkim musi ona wzbudzać te emocje, które są związane z antycypacją konsekwencji użycia marki, ponieważ to dopiero one będą dostarczać motywacji zakupu<sup>25</sup>.

Emocje przerywają mniej ważne, bieżące zadania oraz służą jako podstawa zmiany hierarchii celów poznawczych w przetwarzaniu informacji<sup>26</sup>, ponieważ dotkliwość odczucia motywuje pierwszeństwo związanych z emocjami problemów w przetwarzaniu informacji<sup>27</sup>. W lapidarnym ujęciu emocje kierują uwagę człowieka na to, co w danej sytuacji jest najważniejsze. Zatem pojawienie się emocji sygnalizuje klientowi, że dane zdarzenie je wywołujące, z punktu widzenia jego interesów, jest dla niego bardziej istotne od innych. Ogniskuje on więc na nim swoją uwagę i myśli. Wzbudzona emocja motywuje pierwszeństwo zachowań związanych z rozwiązaniem problemów wywołanych przez dane zdarzenie, przerywając inne, mniej ważne zadania. Wracając do przykładu nużącej i irytującej muzyki w sklepie, można dodać, że wywołana emocja – irytacja, spowoduje, iż klient będzie koncentrować swoją uwagę przede wszystkim na problemie uwolnienia się od męczących dźwięków, przy czym cel, jakim było dokonanie zakupu, zostanie zepchnięty na plan dalszy. Ponieważ odczucia emocjonalne mogą służyć jako podstawa sądów i decyzji, będą zatem wpływać na proces formułowania ocen dotyczących jakości produktu i związanej z nim satysfakcji oraz decyzji nabywczych. Zirytowany muzyką klient w mniejszym stopniu będzie zwracał uwagę na inne aspekty związane z zakupami (obsługę, wystrój wnętrza czy też asortyment), jak również mogą one wypaść w jego oczach gorzej, niż miałyoby to miejsce bez zakłócającego wpływu muzyki.

Funkcje interpersonalne wiążą się z kluczową rolą emocji jako sygnałów intencji behawioralnych oraz ich znaczeniem w przebiegu interakcji społecznych. Emocje spełniają funkcję systemu sygnalizacji<sup>28</sup> przez dostarczanie informacji o stanach

---

<sup>23</sup> J. O'Shaughnessy, N.J. O'Shaughnessy, *The Marketing Power of Emotion*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 5.

<sup>24</sup> O. Hupp, A. Groppel-Klein, A. Dieckmann, P. Broeckelmann, K. Walter, *Beyond Verbal Scales: Measurement of Emotions in Advertising Effectiveness Research*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2008, vol. 6, s. 73.

<sup>25</sup> E. Häimerl, *Emotional...*, op. cit., s. 59.

<sup>26</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy emocje*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 95.

<sup>27</sup> G.C. Clore, *Dlaczego emocje...*, op. cit., s. 242.

<sup>28</sup> L.A. Clark, D. Watson, *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne reakcje uczuciowe*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 119.

emocjonalnych jednostki w otoczeniu. Przez ekspresję mimiczną, pantomimikę, ton głosu i gesty człowiek komunikuje innym ludziom swoje uczucia, umożliwiając im zorientowanie się, jaki jest ich stan, i wpływając na ich zachowania<sup>29</sup>. Usługodawcy, odczytując z zachowania klienta np. jego niezadowolenie, mogą się starać przedsięwziąć działania mające na celu zmianę tej sytuacji. Uśmiech i spokojna rozmowa mogą rozładować napiętą sytuację.

## Nastroje

W języku potocznym pojęcia emocji i nastroju często są stosowane zamiennie. Jednak w języku psychologii oznaczają one różne stany afektywne. Różnicę pomiędzy nimi najbardziej lapidarnie oddają używane przez niektórych autorów określenia: ostre emocje i przewlekłe nastroje<sup>30</sup>. Nastroje definiujemy jako „rozmyte stany afektywne lub stany gotowości do działania (lub ich mieszanki) niezogniskowane na żadnym konkretnym obiekcie”<sup>31</sup>. W literaturze przedmiotu spotkać można następujące propozycje rozróżnienia nastrojów od emocji:

- Emocje poprzedzane są specyficznymi wydarzeniami, nastroje – nie, wykraczają one poza ramy jednego kontekstu.
- Ponieważ emocje odnoszą się zwykle do przemijającej reakcji na specyficzne rodzaje warunków, ich przebieg czasowy jest krótki (sekundy, minuty), nastroje zaś trwają dłużej (godziny lub dni). Wrażenie, iż emocje trwają dłużej, wynika z sumowania powtarzających się, krótszych epizodów emocjonalnych<sup>32</sup>.
- Emocje mają charakter stanów intencjonalnych, nastroje – nieintencjonalnych<sup>33</sup>, ich podstawą są bardziej ogólne kwestie egzystencjalne<sup>34</sup>.
- Emocjom towarzyszy specyficzny wyraz mimiczny, czego się nie stwierdza w przypadku nastroju.

Nastrój i emocje mogą występować jednocześnie, ponieważ nastrój jest zawsze obecny, natomiast emocje są to chwilowe perturbacje pojawiające się na jego tle<sup>35</sup>. Zjawiska te dynamicznie na siebie oddziałują: emocje mogą prowadzić do określonego nastroju, z kolei nastroje mogą zmieniać prawdopodobieństwo pojawienia się różnych emocji.

<sup>29</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy...*, op. cit., s. 94.

<sup>30</sup> J. Kagan, *Różnice między emocjami, nastrojami i cechami temperamentalnymi*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 70.

<sup>31</sup> N.H. Frijda, *Emocje wymagają...*, op. cit., s. 176.

<sup>32</sup> P. Ekman, *Nastroje...*, op. cit., s. 54.

<sup>33</sup> N.H. Frijda, *Różnorodność afektu: emocje i zdarzenia, nastroje i sentymenty*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 57.

<sup>34</sup> R. Lazarus, *Stalość i niestalość emocji*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 78.

<sup>35</sup> R.J. Davidson, *O emocji, nastroju i innych pojęciach afektywnych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, op. cit., s. 51.

Dla R.E. Thayera podstawowymi komponentami nastroju są energia i napięcie w różnych kombinacjach. Wyróżnia on cztery stany nastroju<sup>36</sup>:

- Spokój-energia: autor uznaje je za optymistyczny, komfortowy nastrój, optymalny dla biznesu.
- Spokój-zmęczenie: uczucie lekkiego zmęczenia bez jakiegokolwiek stresu, który mógłby być nieprzyjemny.
- Napięcie-energia: niski poziom niepokoju predysponujący do walki lub ucieczki.
- Napięcie-zmęczenie: mieszanka zmęczenia i niepokoju, która leży u podstaw poczucia przygnębienia.

Według P. Ekmana, nastroje obniżają próg pobudzenia tych emocji, które najczęściej im towarzyszą oraz utrudniają ich modulację<sup>37</sup>. Jednym z najbardziej powtarzalnych wyników w badaniach nad afektem, jest to, że oceny niemalże każdego obiektu pod wpływem dobrego nastroju rosną, pod wpływem złego zaś maleją<sup>38</sup>. Zjawisko to określane jest mianem efektu rozprzestrzeniania się afektu i polega na przenoszeniu znaku doświadczanego w danym momencie afektu na skojarzone z nim w czasie bodźce i sytuacje, nawet gdy nie mają one żadnego związku ze źródłami tego uczucia<sup>39</sup>. Zatem poirytowany klient w sytuacji pojawiających się problemów np. z terminowością wykonania usługi łatwiej wpadnie w gniew i trudniej będzie mu opanować to uczucie, niż gdyby był w nastroju neutralnym. Ponadto jego gniew będzie silniejszy i trwalszy. Jak wynika z wielu przytoczonych wyżej badań, nastrój będzie również wpływał na ocenę działania przedsiębiorstwa i oferowanych produktów przez klienta: dobry – pozytywnie, zły – negatywnie. Przy czym szczególną rolę będzie odgrywał przy ocenie produktów przeciętnych (które dominują na rynku) – ani szczególnie dobrych, ani szczególnie złych<sup>40</sup>.

Wpływ afektu na sądy jest zależny od tego, czy jednostka właściwie ocenia źródła przeżywanych przez siebie uczuć<sup>41</sup>. Łatwiej tu o pomyłkę w przypadku nastrojów niż emocji, ponieważ nastroje trwają dłużej i są słabsze od emocji, przez co trudniej ich przyczyny umiejscowić w czasie i przestrzeni. W konsekwencji nastroje mają większą szansę zadziałać jako czynnik zniekształcający niezwiązane z nimi sądy i decyzje<sup>42</sup>. Zjawisko to obrazuje badanie, w którym zadaniem była ocena własnego zadowolenia z życia w dni ciepłe i słoneczne, albo w chłodne i deszczowe. Badani czuli się szczęśliwsi i bardziej zadowoleni z życia w dni ciepłe i słoneczne niż w chłodne i deszczowe. W warunkach, w których zwracano uwagę badanym na rzeczywistość przyczynę ich nastroju – zmianę pogody, badani trafnie przypisują

<sup>36</sup> Za: J. O'Shaughnessy, N.J. O'Shaughnessy, op. cit., s. 25.

<sup>37</sup> P. Ekman, *Nastroje...*, op. cit., s. 54–55.

<sup>38</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy...*, op. cit., s. 96.

<sup>39</sup> D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy...*, op. cit., s. 101, 117.

<sup>40</sup> Por. ibidem, s. 125.

<sup>41</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy...*, op. cit., s. 97.

<sup>42</sup> G.C. Clore, *Dlaczego emocje...*, op. cit., s. 246.

własny nastrój pogodzie nadal go odczuwali, ale przestali go traktować jako wskaźnik poziomu zadowolenia z życia<sup>43</sup>.

N. Schwarz i G.L. Clore stwierdzili, że nastrój negatywny jest stanem rzadszym, a więc bardziej wyjątkowym w życiu człowieka niż nastrój pozytywny i jako taki silniej skłania podmiot do szukania wyjaśnienia jego przyczyny niż nastrój pozytywny<sup>44</sup>. W przeprowadzonym przez nich badaniu osoby w negatywnym nastroju w większym stopniu niż osoby będące w przeciwnym nastroju przypisywały swój stan warunkom, w jakich przebiegało badanie, choć to nie owe warunki były źródłem wzbudzanych nastrojów.

Ponieważ przyczyny nastrojów są z punktu widzenia klienta mniej wyraziste niż emocji, mają one większą szansę zadziałać jako czynnik zniekształcający sądy klienta o przedsiębiorstwie i wpłynąć na jego działania. Klient może w pogodny dzień ocenić zachowanie obsługującego go pracownika jako miłe i profesjonalne, podczas gdy w listopadowy dżdżysty poranek obsługa wyda mu się mniej sympatyczna i kompetentna. Co więcej, ponieważ nastrój negatywny silniej skłania ludzi do szukania wyjaśnień jego przyczyn niż nastrój pozytywny, można przypuszczać, że klient doświadczający negatywnego nastroju w większym stopniu może się doszukiwać przyczyn swoich uczuć w przedsiębiorstwie, niż gdyby był w nastroju pozytywnym czy neutralnym.

Kształtowanie stanów afektywnych jest również istotne w kontekście marketingu wewnętrznego i kształtowania doświadczenia klientów wewnętrznych – pracowników przedsiębiorstwa. Jak podkreśla A.M. Isen, wyniki badań psychologicznych wykazały, że pozytywny nastrój pobudza kreatywność i elastyczność w rozwiązywaniu problemów oraz negocjowaniu, a także efektywność i dokładność podejmowania decyzji, jak również podwyższa inne składniki lepszego myślenia. Nawet gdy ludzie stają w obliczu niepomyślnych wydarzeń, pozytywny afekt ułatwia skuteczne radzenie sobie i zmniejsza obronność. Pozytywny afekt wpływa także na postrzeganie pracy zawodowej i satysfakcję z wykonywanej pracy. Pod jego wpływem osoby badane uznawały przydzielone im zadania – jeśli nie były bezsensowne – jako bardziej interesujące i satysfakcjonujące<sup>45</sup>.

Podsumowując powyższe treści, należy stwierdzić, że stany afektywne znacząco wpływają na organizację poznawczą i przetwarzanie informacji, a tym samym percepcję i ocenę doświadczeń jak również procesy decyzyjne i związane z nimi zachowania lojalnościowe klientów. Zatem zrozumienie procesów uczuciowych i mechanizmów rządzących tymi stanami przez marketerów może mieć istotny wpływ na odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo na rynku.

---

<sup>43</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy...*, op. cit., s. 97.

<sup>44</sup> Za: J. Czapiński, *Wartościowanie...*, op. cit., s. 92.

<sup>45</sup> A.M. Isen, *Pozytywny afekt a podejmowanie decyzji*, [w:] *Psychologia emocji*, op. cit., s. 528 i 531.



## Bibliografia

- Clark L.A., Watson D., *Funkcjonalne i dysfunkcjonalne reakcje uczuciowe*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Clore G.L., *Dlaczego emocje wymagają procesów poznawczych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Clore G.C., *Dlaczego emocje zawsze są świadome*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Clore G.C., *Dlaczego przeżywamy emocje*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Czapiński J., *Wartościowanie. Efekt negatywności (O naturze realizmu)*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988.
- Davidson R.J., *O emocji, nastroju i innych pojęciach afektywnych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Doliński D., *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Doliński D., *Reklama i jej wpływ na zakupy*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, red. T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Ekman P., *Nastroje, emocje i cechy*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Falkowski A., *Praktyczna psychologia poznawcza: marketing i reklama*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Frijda N.H., *Emocje są funkcjonalne – na ogół*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Frijda N.H., *Emocje wymagają procesów poznawczych, choćby prostych*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Frijda N.H., *Punkt widzenia psychologów*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Frijda N.H., *Różnorodność afektu: emocje i zdarzenia, nastroje i sentymenty*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekmana, R.J. Davidsona, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Goldsmith H.H., *Dziedzina emocji z perspektywy rozwojowej*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Haimerl E., *Emotional or Rational Advertising? A Fatal Error in Communication and Advertising Research*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2008, vol. 6.
- Hupp O., Gröppel-Klein A., Dieckmann A., Broeckelmann P., Walter K., *Beyond Verbal Scales: Measurement of Emotions in Advertising Effectiveness Research*, „Yearbook of Marketing and Consumer Research” 2008, vol. 6.
- Isen A.M., *Pozytywny afekt a podejmowanie decyzji*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Kagan J., *Różnice między emocjami, nastrojami i cechami temperamentalnymi*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.

- Lazarus R., *Stalość i niestalość emocji*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Lewis M., *Wylanianie się ludzkich emocji*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- O’Shaughnessy J., O’Shaughnessy N.J., *The Marketing Power of Emotion*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Salovey P., Bedell B.T., Detweiler J.B., Mayer J.D., *Aktualne kierunki w badaniach nad inteligencją emocjonalną*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Solomon R.C., *Filozofia emocji*, [w:] *Psychologia emocji*, red. M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Watson D., Clark L.A., *Emocje, nastroje, cechy i temperament: rozważania pojęciowe i wyniki badań*, [w:] *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
- Westbrook R.A., *Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes*, „Journal of Marketing Research”, August 1987, vol. 24, Issue 3.

## NOWE TENDENCJE I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

### Wstęp

Zakres, zróżnicowanie i tempo zmian zachodzących współcześnie w otoczeniu każdego podmiotu gospodarczego niosą z sobą wyzwania wobec jednej z podstawowych funkcji zarządzania, a mianowicie wobec funkcji personalnej. Jednym z nadrzędnych celów przedsiębiorstw jest stanie się Organizacją Wysokiego Potencjału (*High Performance Organization* – HPO). *High Performance Organization* to organizacja, która w porównaniu ze swoją konkurencją, osiąga lepsze rezultaty finansowe w długim okresie, potrafi skutecznie i szybko adaptować się do zmian, przez długookresowe działanie w zintegrowanych strukturach zarządzania, kładąca nacisk na stały rozwój kluczowych zdolności i traktująca pracowników jako swoje najważniejsze aktywa<sup>1</sup>. Zjawiskiem powszechnym jest ciągła zmiana inicjowana wewnętrznie (na przykład optymalizacja kosztów czy eliminacja określonych procesów przez zastosowanie outsourcingu) bądź zewnętrznie przez fuzje i przejęcie lub tworzenie aliansów strategicznych. Zmiana zastąpiła słowo restrukturyzacja i na stałe wpisała się w operacyjną działalność przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. W warunkach powszechności, nieustanności, intensywności i burzliwości zmian, zdecydowanie najważniejszym wyzwaniem jest poszukiwanie oraz kreowanie przez podmioty gospodarcze wyrazistych i wyróżniających kompetencji. Jednak w procesie tym, to właśnie czynnik ludzki, jego jakość, wykszolenie, kreatywność, otwartość oraz gotowość do zmian będą w dzisiejszej, opartej na wiedzy gospodarce światowej rzeczą najważniejszą. W związku z tym celem artykułu jest ukazanie kierunku ewolucji zmian w zakresie zarządzania kadrami współczesnych organizacji, a także pokazanie, jakie to rzuca wyzwania współczesnym menedżerom, i nie chodzi jedynie

---

<sup>1</sup> A.A. de Waal, *The Characteristics of High Performance Organization*, „Business Strategy Series” 2007, vol. 7, s. 3.

<sup>2</sup> P. Białowąs, *Zmiany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. naukowa T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 47.

o dyrektorów personalnych. Istotną częścią opracowania jest analiza sytuacji demograficznej na świecie i jej wpływu na zarządzanie personelem. Źródłem informacji są studia literaturowe oraz rezultaty badań prowadzonych przez instytucje doradcze. Inspiracją do poruszenia tej tematyki w referacie była dyskusja panelowa, która odbyła się na tegorocznej konferencji pt. „Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W dyskusji tej udział wzięli: prof. dr hab. Stanisława Borkowska, prof. dr hab. Zdzisława Janowska, prof. dr hab. Anna Lipka, prof. dr hab. Tadeusz Listwan, a przewodził jej prof. dr hab. Aleksy Poczowski. Wypowiedzi panelistów na temat kierunków w ZZZ pozwoliły autorce niniejszego artykułu na pewne uporządkowanie współczesnych tendencji w tej dziedzinie zarządzania.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi jako pochodna zmian otoczenia

Pojawienie się nowego, globalnego środowiska biznesowego spowodowało, że Stany Zjednoczone i Europa Zachodnia na nowo kształtują swoją pozycję konkurencyjną. Tną koszty przez zastosowanie outsourcingu i offshoringu, coraz intensywniej angażują się w procesy fuzji i przejęć oraz stają się bardziej wyczuleni na zmianę potrzeb swych klientów i konieczność ciągłej adaptacji strategii do nagłej, niespodziewanej zmiany, jaką wywołał kryzys finansowy. Zmianie uległ także zakres outsourcingu, który stosowany był pierwotnie w IT, rozwinął się w dziedzinach takich jak HR, badania i rozwój, marketing czy sprzedaż. Pojawił się nowy rodzaj outsourcingu zwany outsourcingiem wiedzy (*Knowledge Process Offshoring* – KPO), który dotyczy korzystania z wiedzy dobrze wykształconych pracowników z krajów takich jak: Chiny, Polska, Rosja, Czechy czy Węgry. Szacuje się, że w pierwszym kwartale 2011 roku ponad 390 tysięcy pracowników będzie zatrudnionych w firmach zajmujących się KPO. Wzrasta więc zapotrzebowanie na wykształconych pracowników, gotowych do pracy w międzynarodowym środowisku. Wzrasta także liczba fuzji i przejęć, czego przykładem jest to, że w ciągu ostatniego roku około połowa przedsiębiorstw osiągających przychody na poziomie 10 bilionów dolarów zakończyła proces międzynarodowych fuzji i przejęć. Jak podają, największa bariera w omawianych procesach jest związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi: opór pracowników, zła komunikacja czy brak wsparcia kierowników średniego poziomu. Poza tym bardzo trudno jest dziś znaleźć pracowników z odpowiednią kombinacją umiejętności technicznych i interpersonalnych, na których jest największe zapotrzebowanie<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> R. Phelps, *Managing People in a Changing World. Key Trends in Human Capital – A Global Perspective – 2008*, PricewaterhouseCoopers, Human Resources Services, Saratoga 2008, s. 3–7.

## Tendencje w zakresie funkcji personalnej – próba wyszczególnienia

Powszechność outsourcingu i offshoringu, rosnący zasięg fuzji oraz przejęć i ciągle niesłabnący kryzys finansowy spowodowały pojawienie się nowych wymagań wobec zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi stało się strategicznym i międzynarodowym, a przez to trudniejszym i jeszcze ważniejszym we współczesnej praktyce i nauce o zarządzaniu. Do głównych tendencji, których obecność w zarządzaniu personelem w ciągu najbliższych 2 lub 3 lat można uznać za pewną, należy<sup>4</sup>:

1. Przejście od tradycyjnej przewagi do przewagi budowanej na wiedzy i talentach. Dominacja zarządzania talentami i szkoleń (e-learningu, coachingu, mentoringu)<sup>5</sup>.
2. Przejście od nadmiernej racjonalizacji zatrudnienia do rezerw zatrudniania w trosce o długookresowe zapewnienie właściwej obsady stanowisk (*organizational slack*).
3. Przejście od kształtowania zadowolenia z pracy do kreowania zaangażowania organizacyjnego, które oprócz satysfakcji z pracy gwarantuje także ponoszenie przez pracownika dodatkowego wysiłku na rzecz pracodawcy. Zaangażowanie pracowników należy więc mierzyć i wzmacniać.
4. Zmiana systemu motywowania przez przejście od motywowania instrumentalnego do motywowania instrumentalno-autotelicznego, opierającego się na osobie, na jej niezależności.
5. Przejście od kooperacji do kooperencji. Kooperencja to zjawisko rywalizacji i współdziałania występujące jednocześnie. Strony (np. członkowie zespołu projektowego) współpracują z sobą w celu osiągnięcia wspólnych korzyści, nie przestają jednak być dla siebie konkurentami (w trosce o awans zawodowy).
6. Przejście od jednakowego traktowania wszystkich do zarządzania przez różnorodność (*diversity management*).
7. Przejście od względnej stałości do dynamiczności i elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi.
8. Przywództwo zamiast zarządzania. Przywódca tworzy strategię zmiany, motywuje i inspiruje pracowników do wysiłku na rzecz usprawnień w funkcjonowaniu organizacji. Posiada on przede wszystkim kompetencje z zakresu zarządzania personelem (coaching, wspieranie pracy w grupie) i właśnie te umiejętności odróżniają przywódcę od tradycyjnego menedżera.

---

<sup>4</sup> Opracowanie powstało na podstawie wypowiedzi prof. dr hab. Anny Lipki w dniu 3 czerwca 2009 roku na konferencji „Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości”, która odbyła się w Warszawie.

<sup>5</sup> Koniecznością jest wyznaczenie „kluczowych pracowników” (ang. *pivotal employees*) i troska o ich rozwój oraz trwałe przywiązanie do pracy w danej organizacji. Kluczowymi pracownikami przykładowo w przemyśle farmaceutycznym są naukowcy, a w restauracji kucharze. Jest to grupa pracowników, która tworzy wartość w organizacji i decyduje o jej sukcesie. Ich brak zaangażowania lub odejście mogą spowodować upadek przedsiębiorstwa.

9. Innowacyjność jako podstawowy czynnik sukcesu. Wyraża się tworzeniem innowacyjnych produktów i usług, które są odpowiedzią na potrzeby klientów. Co należy podkreślić, innowacja to coś więcej niż zmiana. Innowacja bowiem dotyczy wykorzystania po raz pierwszy pewnych pomysłów czy wynalazków. Ważną rolę odkrywają tutaj utalentowani pracownicy, a stałemu monitoringowi są poddawane wydatki na badania i rozwój (R&D). Zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwijanie postaw przedsiębiorczych i sprawności reagowania na wyłaniające się okazje<sup>6</sup>.
10. Konieczność pomiaru efektywności polityki personalnej. Każde działanie powinno ukazać swój pozytywny, mierzalny wpływ na wydajność pracowników i wyniki przedsiębiorstwa. Czas „miękkiego” HR mija, rozpoczyna się „twardy” HR. Kryzys finansowy narzuca konieczność udowadniania sensowności poczynań w zakresie zarządzania personelem, które zdaniem większości nie generuje wartości dodanej do produktu i usługi, a więc jedynie zwiększa koszty ogólne przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Przedstawione zestawienie tendencji zamyka trend dotyczący dążenia do skuteczności, racjonalności i wyższej efektywności całej omawianej funkcji, a co za tym idzie także konieczność pomiaru efektywności działań realizowanych w ramach wszystkich wymienionych tendencji. Efektywność każdego obszaru zarządzania personelem jest ważnym składnikiem konkurencyjności organizacji i przedmiotem troski kierownictwa. Wyzwaniem dla dyrektorów personalnych, zdaniem autorki, jest także poszukiwanie różnych sposobów mierzenia i poprawy efektywności polityki personalnej.

## Zmiany demograficzne a zmiana funkcji personalnej

### Pokolenie Y na obecnym rynku pracy

Zmianie ulega także społeczeństwo, które ma inne potrzeby i oczekiwania wobec swojego pracodawcy. Na rynku pracy mamy do czynienia z Pokoleniem Y (Millennials – Generacja Y, Generacja WWW, Net Generation itd.). Są to osoby urodzone po roku 1980, które począwszy od roku 2000 stanowią coraz większy odsetek osób aktywnych zawodowo. Termin Pokolenie Y wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych oraz Kanady, choć oczywiście i w Polsce obecna jest ta grupa pracowników. Osobom, tym zależy na ciekawej pracy, różnorodności i niezależności.

---

<sup>6</sup> T. Listwan, *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, op. cit., s. 30.

<sup>7</sup> Ze stwierdzeniem tym można by polemizować. Rośnie znaczenie jednostek opierających swoją działalność na tych ludziach, którzy charakteryzują się stosunkowo wysokimi kosztami osobowymi, wysokim stosunkiem kosztów osobowych do kosztów kapitału. Niewielka zmiana wydajności pracowników takich jednostek ma znaczący wpływ na zwrot z inwestycji dla akcjonariuszy. Bezzasadne jest więc jedynie kosztowe spojrzenie na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Mają zdecydowanie odmienne oczekiwania wobec pracodawcy niż pokolenie ich rodziców – Baby Boomers, osób urodzonych pomiędzy 1946 a 1969 rokiem. Co zaskakujące, choć Pokolenie Y opuszcza mury uczelni, w których panował „wysięg szczurów”, jest dalekie od pracoholizmu, nie chce chorób wywołanych stresem i zależy mu na równowadze między życiem osobistym i zawodowym. Jest to pokolenie najlepiej wykształcone i chcące się uczyć, potrafiące wykonywać kilka rzeczy naraz i świetnie radzące sobie z nowymi technologiami.

Wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi – do których niewątpliwie należy omawiana generacja pracowników – jest brak przywiązania tej grupy pracowników do jednego pracodawcy, chęć podróżowania, a w niektórych wypadkach preferowane przez nich nieformalne układy międzyludzkie, nieoficjalne stroje w pracy oraz wręcz uzależnienie od muzyki płynącej z odtwarzaczy MP3. Jak wynika z badań PwC<sup>8</sup>, 75% Generacji WWW uważa, że będzie w swym życiu zawodowym miało od 2 do 5 pracodawców. W Polsce respondenci wskazali, że dla 31% z nich posiadanie od 6 do 9 pracodawców stanie się normą<sup>9</sup>. Są to osoby, którymi należy kierować w zupełnie odmienny sposób niż dotychczas. Jeżeli firma oferuje przedstawicielom tego pokolenia rutynowe, niewymagające wysiłku intelektualnego zadania lub ma w zwyczaju opóźnienia w wypłacie wynagrodzeń – nie może liczyć na ich lojalność. Rekrutując kandydatów z tego pokolenia, warto wykorzystać Internet, portale społecznościowe, a dokonując selekcji, ściśle się trzymać kryterium merytorycznego, unikając dyskryminacji. Motywując pracownika z Generacji Y, należy zbadać jego potrzeby oraz określić możliwości oraz ścieżkę kariery i być konsekwentnym w jej rozwijaniu. Wynagradzając, należy mieć na uwadze trud i rezultaty pracy. Do jednych z podstawowych zadań należy także monitoring odejść dobrowolnie zgłaszanych przez członka Pokolenia Y<sup>10</sup>. W badaniu PwC respondenci poproszeni o wskazanie czynników (pomijając wynagrodzenie pieniężne), które motywowałyby ich w pracy w ciągu następnych 5 lat, wskazali, że około 60% z nich za najważniejsze uznaje możliwości rozwoju i szkolenia. Szczególnie istotne są możliwości ustawicznego uczenia akademickiego, zajęcia z coachem lub mentorem bądź szkolenia na stanowisku pracy. Dla wielu pracowników Pokolenia Y motywujące są elastyczne godziny pracy (Afryka, Ameryka Północna i Karaiby)<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Badania zostały przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers (PwC) we wrześniu 2009 roku wśród 4217 absolwentów z 44 krajów na świecie i dotyczyły ich oczekiwań w stosunku do pracy.

<sup>9</sup> *Managing Tomorrow's People. Millennials at Work: Perspective from a New Generation*, PricewaterhouseCoopers, 2009, s. 13.

<sup>10</sup> J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć Pokolenie Y. Wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 118–133.

<sup>11</sup> *Managing Tomorrow's People...*, op. cit., s. 15.

## Wzrost długości życia oraz zróżnicowany odsetek pracowników w wieku produkcyjnym jako wyzwanie dla ZZL

W Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej populacja w wieku produkcyjnym (15–64 lat) stanowi około 64% ogółu społeczeństwa i nie ma pewności, czy dojdzie do wzrostu udziału tej grupy w społeczeństwie w ciągu najbliższych 5 lat. Niektóre analizy mówią o możliwym jednoprocentowym spadku każdego roku. Z drugiej strony udział osób powyżej 65. roku życia, jak podają analitycy, wzrośnie od 4 do 12% w tym samym okresie. Jest więc pewne, że dojdzie do wzrostu liczby osób, których utrzymanie jest zależne od pracy osób w wieku produkcyjnym. Zjawisko to będzie zauważalne także w Japonii, Chinach, na Tajwanie i w Rosji. W Kanadzie około 23% respondentów badania przeprowadzonego przez Conference Board (2006) odpowiedziało, że ich organizacje już borykają się z problemem starzenia się załogi. Z drugiej strony Europa Środkowa i Wschodnia oraz Indie zanotują wzrost pracowników w wieku produkcyjnym na poziomie około 2,5% w ciągu roku. Dodając do tego wysokie kwalifikacje pracowników z tych regionów i stosunkowo niskie koszty zatrudnienia, staną się oni pracownikami przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Powszechna będzie więc migracja zarobkowa, skróceniu ulegną okresy zawierania umów o pracę, zwiększy się elastyczność zatrudnienia. Najistotniejszą rzeczą dla pracownika będzie nie stałe zatrudnienie, lecz bycie atrakcyjnym, ciągle poszukiwanym na globalnym rynku pracy. Pracowników do dużych korporacji będzie się poszukiwać na całym świecie, używając do tego najnowocześniejszych rozwiązań IT. Mierniki polityki personalnej zostaną na stałe wpisane do raportów finansowych spółek<sup>12</sup>. W działalności przedsiębiorstw ważna będzie także idea zrównoważonego rozwoju – pracowników, klientów i udziałowców. Troska o starzejących się obecnych i byłych pracowników być może nie będzie jedynie zadaniem rządów, lecz także każdego z pracodawców.

### Podsumowanie

W czasach nieciągłości strategii przedsiębiorstw, a co za tym idzie ciągłego ruchu strategii personalnej, koniecznością jest stała weryfikacja tendencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Tendencje te są odpowiedzią na heterogeniczność gospodarki i organizacji. Są dobierane do uwarunkowań, a czas ich istnienia staje się coraz krótszy. Bardzo trudno jest wskazać tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi najistotniejsze w funkcjonowaniu każdego podmiotu gospodarczego. Na ocenę każdego z nich będziemy mogli sobie pozwolić dopiero wówczas, gdy staną się one historią. Niektóre z zaprezentowanych tendencji mogą w ogóle się nie pojawić w pewnych branżach czy regionach, ze względu na ich odmienny poziom dojrzałości. Warto jednak śledzić przemiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dobierać politykę perso-

---

<sup>12</sup> R. Phelps, op. cit., s. 24–27.



nalną do nowych uwarunkowań gospodarczych i demograficznych oraz przez odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej wzmacniać dominujące w gospodarce kierunki. Zdaniem autorki badania empiryczne problematyki kadrowej pozwolą na wskazanie tendencji istotnych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dla przedsiębiorstw globalnych, dla przedsiębiorstw krajowych (Polska), tendencji długookresowych czy operacyjnych. Przedstawione tendencje wydają się najistotniejsze z punktu widzenia współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, lecz oczywiście nie wyczerpują całego zagadnienia.

## Bibliografia

- Białowąs P., *Zmiany w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. naukowa T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć Pokolenie Y. Wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Listwan T., *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, red. naukowa T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Managing Tomorrow's People. Millennials at Work: Perspective from a New Generation*, PricewaterhouseCoopers, 2009.
- Managing Tomorrow's People. The Future of Work to 2020*, PricewaterhouseCoopers, 2008, [http://www.pwc.com/en\\_TH/th/publications/assets/pwc\\_managing\\_tomorrow\\_people.pdf](http://www.pwc.com/en_TH/th/publications/assets/pwc_managing_tomorrow_people.pdf) (dostęp: 31.07.2009).
- Phelps R., *Managing People in a Changing World. Key Trends in Human Capital – A Global Perspective – 2008*, PricewaterhouseCoopers, Human Resources Services, Saratoga 2008.
- Szałkowski A., *Harwardzkie ujęcie zasobów ludzkich firmy jako wyraz przeobrażeń w organizacjach*, [w:] *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Transformacja funkcji kadrowej. Tworzenie wartości dla klienta*, Human Capital Advisory Sevicee, Deloitte Doradztwo Podatkowe, Warszawa 2007, <http://www.deloitte.com/> (dostęp: 29.07.2009).
- de Waal A.A., *The Characteristics of High Performance Organization*, „Business Strategy Series” 2007, vol. 8.

## KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO CENNY ZASÓB WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wstęp

Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania akcentują coraz większą rolę kapitału intelektualnego jako źródła wzrostu wartości współczesnych przedsiębiorstw.

Kluczowe kategorie przyszłości w zarządzaniu to różnorodność i elastyczność, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, ukierunkowanie na spełnienie oczekiwań klienta oraz budowanie partnerskich relacji z interesariuszami. Nowy paradygmat zarządzania obraca się wokół pracy zespołowej i ciągłego uczenia się, integracji pracowników, współpracy i bliższych interakcji oraz strategicznego partnerstwa z klientami<sup>1</sup>. Zmienia się zatem zasadniczo sposób analizowania uwarunkowań i czynników rozwoju przedsiębiorstw, które rozpatruje się jako wielopłaszczyznową konfigurację kapitału intelektualnego oraz zasobów finansowych i rzeczowych.

Wyróżnikiem współczesnej rzeczywistości gospodarczej jest zdecydowane przesunięcie uwagi menedżerów z tradycyjnych produktów, surowców do wartości niematerialnych, czyli wiedzy, reputacji przedsiębiorstwa, marek produktów, kultury organizacyjnej. Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że wartości niematerialne zaczynają odgrywać dominującą rolę w konkutowaniu organizacji oraz w zapewnieniu ciągłości ich działania. Aktywa niematerialne stają się podstawą do budowania wartości współczesnych przedsiębiorstw i odnoszenia przez nie sukcesu<sup>2</sup>.

Źródła kształtowania przewagi strategicznej w warunkach nowej ekonomii są odmienne od tychże w czasach ekonomii tradycyjnej. Wzrastająca obecnie ranga

---

<sup>1</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Wydawnictwo Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007, s. 11–17.

<sup>2</sup> F. Mroczo, P. Skowron, *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 105.

zarządzania wiedzą i tworzenia kapitału intelektualnego jako współczesnych źródeł konkurencyjności znajduje uzasadnienie w uwarunkowaniach nowej gospodarki (GOW), w której przestaje funkcjonować prawo malejących dochodów, ponieważ wiedza:

- jest kosztowna na etapie tworzenia, ale tania w fazie wykorzystywania;
- jej zasoby są nieograniczone, wartość wiedzy wzrasta, im więcej się jej używa;
- jest nośnikiem zespolenia przedsiębiorstwa i klientów;
- zapewnia ciągłą odnowę przedsiębiorstwa.

W świetle powyższych przesłanek uzasadnione staje się podejście akcentujące potrzebę zadbania o przewagi konkurencyjne, jakie może przynieść przedsiębiorstwu kapitał intelektualny.

## Kapitał intelektualny – definicja, istota, znaczenie

W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny jest definiowany w różny sposób, niemniej można wskazać kilka najważniejszych charakterystyk.

L. Edvinsson i M. Malone stwierdzają, że kapitał intelektualny to różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową organizacji, czyli suma ukrytych aktywów nieujętych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Kapitał intelektualny stanowi zatem odzwierciedlenie ukrytej luki między wartością rynkową i księgową<sup>3</sup>.

M. Bratnicki słusznie zauważa, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki wartości firmy. Obejmuje on wszystkie niewymierne elementy przedsiębiorstwa kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością przedsiębiorstwa a jego wartością finansową<sup>4</sup>.

G. Urbanek wyraża pogląd, że kapitał intelektualny stanowi niewidzialny zasób przedsiębiorstwa, który tworzy widzialne rezultaty. Kapitał intelektualny to zarówno wiedza sama w sobie, jak i rezultat jej transformacji na aktywa niematerialne<sup>5</sup>.

M. Mroziewski definiuje

kapitał intelektualny jako koncepcyjną zdolność przedsiębiorstwa i osób w nim zatrudnionych do osiągania dochodów i budowania potencjału konkurencyjności w przyszłości, szczególnie w oparciu o aktywa intelektualne i relacje społeczne, ukierunkowane na

<sup>3</sup> L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 39.

<sup>4</sup> M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 111.

<sup>5</sup> G. Urbanek, *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 38.

poszukiwanie wiedzy, jej przetwarzanie, wzbogacanie i przekazywanie interesariuszom w postaci artefaktów rodzących różnorodne korzyści i postęp społeczno-gospodarczy<sup>6</sup>.

A. Jarugowa i J. Fijałkowska, dokonując analizy pojęciowej tego terminu, cytują T. Stewarta, który definiuje kapitał intelektualny jako „materiał intelektualny: wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa”<sup>7</sup>. D. Dobija wyraża niezwykle cenną opinię, uznając, że „kapitał intelektualny stanowi podstawę nowego paradygmatu gospodarowania”<sup>8</sup>.

Reasumpcja zaprezentowanych poglądów prowadzi do sformułowania konkluzji, które w syntetycznym ujęciu można przedstawić następująco:

- 1) zasoby wiedzy przekształcane w wartość dla organizacji stanowią podstawę tworzenia i rozwijania kapitału intelektualnego;
- 2) kapitał intelektualny powstaje na bazie zarządzania zasobami wiedzy, które mogą być źródłem oraz twórcy wartości współczesnego przedsiębiorstwa;
- 3) ważne są zatem tylko te aktywa wiedzy, które są istotne z punktu widzenia strategicznych celów danej organizacji, dające się skutecznie i efektywnie wykorzystać.

Wydaje się zatem uzasadnione stwierdzenie, iż kapitał intelektualny obejmuje swoim zakresem komponenty powstałe na bazie zarządzania wiązką zasobów (aktywów) wiedzy, która może stanowić podstawę generowania wymiernych korzyści dla firmy, prowadzących w perspektywie strategicznej do budowania jej wartości.

Dodać należy, że kapitał intelektualny dzieli się na dwie zasadnicze części: pierwsza z nich reprezentuje niewidzialne zasoby oraz procesy i tworzy kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny, druga zaś odzwierciedla wiedzę ludzi i tworzy kapitał ludzki. Rozdzielenie to odpowiada nieświadomej oraz świadomej (myślącej) części kapitału intelektualnego.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy efektywny model biznesu pojmowany jest jako szczególna kombinacja zasobów, wyróżniania się, koncentracji wokół składników kapitału intelektualnego wychodzącego poza zasoby fizyczne i finansowe oraz poza wnętrze organizacji. Przedsiębiorstwo za pośrednictwem tych zasobów buduje źródła wartości, a inwestując w nie, podwyższa ich wartość strategiczną<sup>9</sup>. Należy także stwierdzić, że kapitał intelektualny jest ważny strategicznie sam z siebie i nie stanowi substytutu dla innego typu kapitału przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Miejsce i znaczenie kapitału intelektualnego w procesach tworzenia wartości współczesnego przedsiębiorstwa dobrze ilustruje model opracowany przez M. Bratnickiego.

---

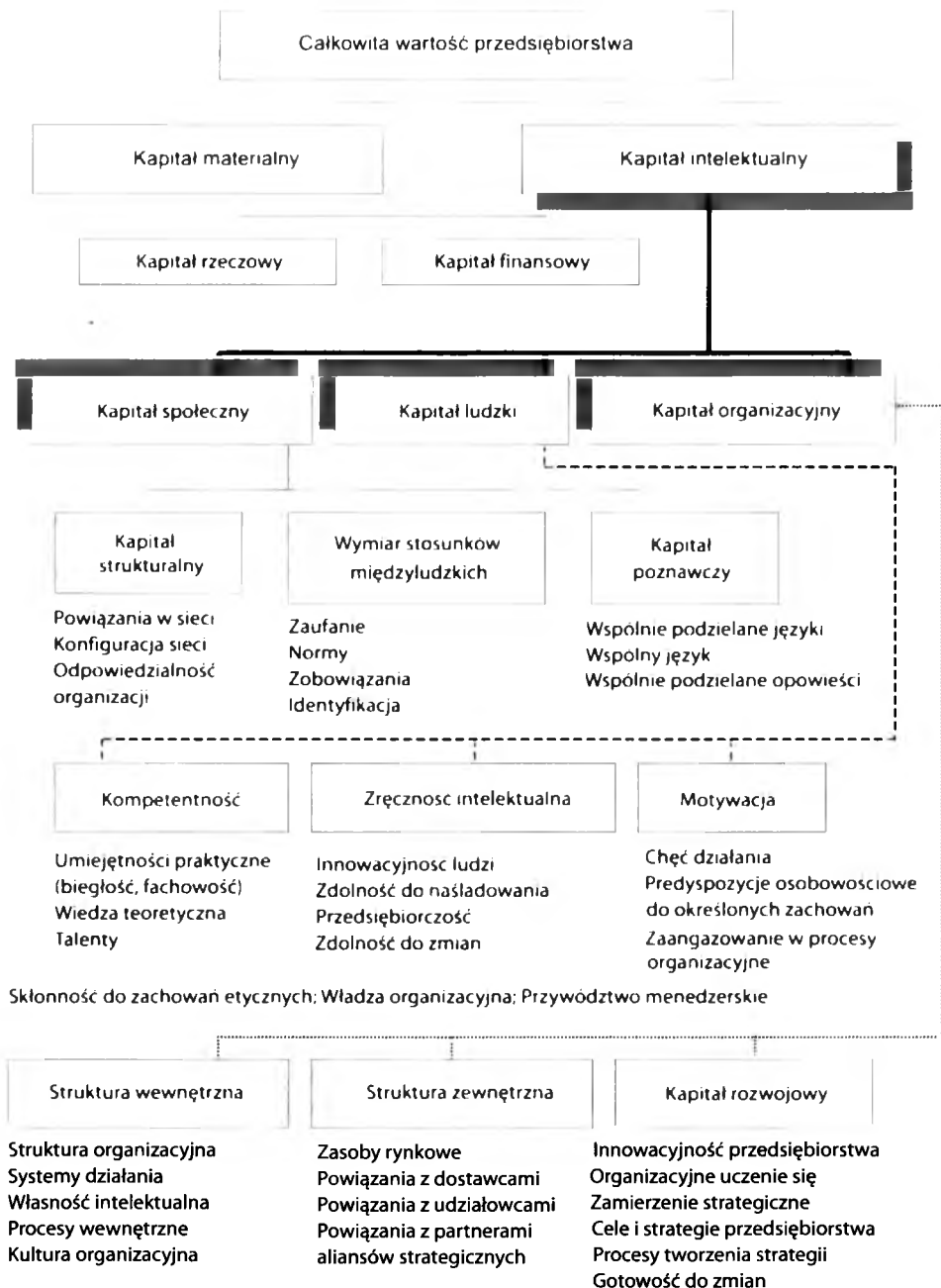
<sup>6</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>7</sup> A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 58–59.

<sup>8</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 15–20.

<sup>9</sup> M. Bratnicki, J. Strużyńska, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 70–72.

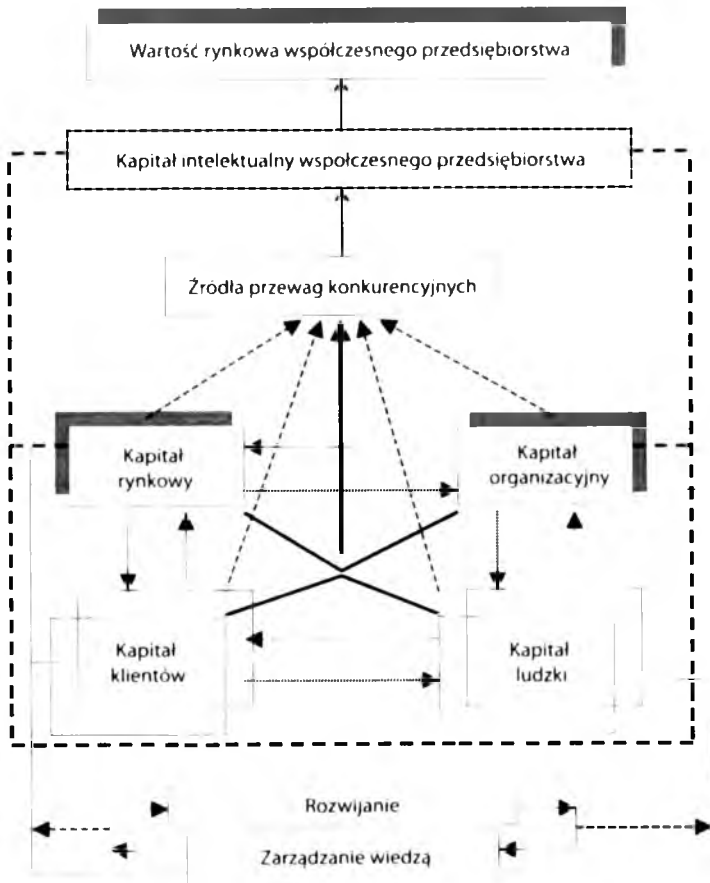
<sup>10</sup> M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki...*, op. cit., s. 110–111.



R y s u n e k 1. Drzewo wartości przedsiębiorstwa

Źródło: M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001, s. 113.

Mając na względzie, że współwystępowanie wielu czynników oraz ich synergiczne oddziaływanie bezpośrednio rzutuje na wartość poszczególnych składowych kapitału, wydaje się zasadne, aby podjąć próbę spojrzenia uwzględniającego te interaktywne zależności. Należy także dodać, że wpływ poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego danej firmy na jej konkurencyjność rynkową jest zależny od specyfiki obszaru działalności oraz tendencji charakterystycznych dla danej branży. Oddziaływanie składowych części kapitału intelektualnego na konkurencyjność przedsiębiorstwa przedstawiono na poniższym rysunku.



R y s u n e k 2. Oddziaływanie komponentów kapitału intelektualnego na konkurencyjność współczesnego przedsiębiorstwa

Należy podkreślić, że zintegrowane i właściwie połączone cztery elementy składowe kapitału intelektualnego mają możliwość najmocniejszego oddziaływania, jednak każdy z elementów oddzielnie również bezpośrednio wpływa na poziom konkurencyjności firmy. Można sądzić, że z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie najważniejszym problemem staje się rozpoznanie determinant odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych komponentów kapitału intelektualnego oraz zdiagnozowanie zachodzących między nimi relacji. Elementy składowe kapitału intelektualnego zostały przyporządkowane do 4 grup, do których zalicza się: 1) kapitał ludzki, 2) kapitał klientów oraz 3) kapitał rynkowy i 4) Kapitał organizacyjny. Przyjęta klasyfikacja została dokonana na podstawie własnych obserwacji rzeczywistości organizacyjnej i ma również swoje potwierdzenie w praktyce zarządzania. Wyróżnienie kapitału rynkowego i organizacyjnego (składających się na kapitał strukturalny) zostało dokonane z punktu widzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Dostarczając argumentu na rzecz przyjętego założenia, można wskazać, że np. marka, która jest zaliczana jako element kapitału organizacyjnego, także będzie składową kapitału rynkowego w przypadku kiedy znajomość danej marki, wiarygodność oraz uznanie w opinii klientów będzie źródłem wartości dla firmy. Warto również podkreślić, że posiadanie marki jest immanentną cechą każdego przedsiębiorstwa i marka jest traktowana jako niematerialny czynnik, którego jedynym właścicielem jest firma. Praktyka zarządzania dowodzi, że marka sama w sobie jako pasywny niematerialny zasób nie generuje wartości, natomiast zdolność do kreowania wymiernych korzyści następuje z chwilą, kiedy klienci zaczynają doceniać markę, ponieważ staje się symbolem i gwarancją zaspokojenia potrzeb i oczekiwań.

Kontynuując tę myśl, należy dodać, że rolą zarządzania wiedzą w procesie kreowania kapitału intelektualnego jest przekształcanie statycznych komponentów kapitału intelektualnego na trwałą wartość dla klientów. Dodatkowo zaproponowany podział jest dobrą wizualizacją interaktywnych powiązań i zależności pomiędzy poszczególnymi komponentami kapitału intelektualnego i ogniskuje uwagę na współzależnych relacjach. Oznacza to, że aby zdobyć kapitał klientów i kapitał rynkowy trzeba zakresem działań obejmować kapitał organizacyjny i kapitał ludzki. Z drugiej zaś strony kierunek rozwoju i pożądane zmiany w kapitale organizacyjnym i kapitale ludzkim są determinowane oczekiwaniami kapitału klientów oraz determinantami tworzenia kapitału rynkowego. Dlatego też postulowane zintegrowane podejście może się wydawać uzasadnione i słuszne z punktu widzenia praktyki zarządzania. Kolejnym elementem dającym asumpt do postulowanego podejścia jest zauważenie, że przedsiębiorstwo może w znacznym zakresie posiadać kontrolę nad kapitałem organizacyjnym i kapitałem ludzkim, w odróżnieniu od kapitału rynkowego i kapitału klientów, który może być niestety bardzo szybko utracony, a nawet przejęty przez konkurencję. W szczególności kapitał rynkowy jest czymś na co przedsiębiorstwo niekiedy pracuje długimi latami, a czasami jedno negatywne zjawisko bądź wydarzenie o dużej sile oddziaływania może spowodować bardzo znaczącą deprecjację jego wartości. Menedżerowie muszą o tym pamiętać, jeśli chcą poprawnie zarządzać kapitałem intelektualnym.

## Kapitał ludzki w procesie budowania potencjału kapitału intelektualnego

Definiując kapitał ludzki, wskazuje się kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i kompetencje wszystkich pracowników oraz menedżerów danej organizacji. Biorąc pod uwagę wpływ złożoności oraz zmienności otoczenia rynkowego współczesnych organizacji oraz wynikające sprzężenia zwrotne, można zauważyć, że istota kapitału ludzkiego wymaga znacznie szerszego ujęcia. W konsekwencji przyjęcia takiego założenia obejmuje on również postawy i zachowania ludzi:

- uczciwość, identyfikację z celami firmy, lojalność;
- zaangażowanie w pracę, orientację na potrzeby klienta;
- zorientowanie na wyniki, rezultaty;
- zdolność szybkiego uczenia się, kreatywność;
- umotywowanie do dzielenia się wiedzą z innymi;
- adaptacyjność do zmian organizacyjnych;
- otwartość na innowacje.

Wymienione wyżej pożądane zachowania i postawy są nie tylko kształtowane przez wewnętrzne motywy oraz własny system wartości, ale pozostają także pod wpływem oddziaływania kultury organizacyjnej. Ludzie swoimi postawami oraz zachowaniem budują i wpływają na relacje z klientami, a ponadto kreują wizerunek organizacji, w której pracują. Wiedza, doświadczenie i kompetencje ludzi nie stanowią własności organizacji, lecz są jedynie wykorzystywane na mocy stosunku pracy bądź innej formuły prawnej (umowy-zlecenia, współpracy na podstawie prowadzenia działalności gospodarczej). Jest to bardzo ważna, choć często niezauważalna zależność i właściwość.

Kapitał ludzki jest pojęciem wielowymiarowym i nie można go tylko postrzeć przez pryzmat miary ilościowej, tzn. liczby zatrudnionych osób w danej firmie.

Z drugiej zaś strony ujmowanie pracujących ludzi jako wewnętrznych klientów firmy, zastosowanie miary ilościowej do określenia kapitału intelektualnego ma swoje uzasadnienie. Przeciwnicy takiego rozumowania przytoczyliby argumentację, że nie liczy się ilość, lecz jakość. Oczywiście, jest to trafna i słuszna uwaga, niemniej wszystko zależy od specyfiki i obszaru działalności danej organizacji, może się bowiem tak zdarzyć, że w niektórych przypadkach posiadanie określonej liczby pracowników oraz współpracujących partnerów biznesowych staje się źródłem budowania wartości firmy. Prostym przykładem jest organizacja o strukturze sieciowej (np. sieć sklepów, oddziałów banku, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, urzędów pocztowych, punktów telefonii komórkowej), dla której posiadanie większej liczby oddziałów, większej liczby pracowników, przedstawicieli handlowych na terenie całego kraju, powodujące szeroką dostępność do towarów bądź usług, może być czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Oczywiście dominantą sukcesu rynkowego jest połączenie tego potencjału z odpowiednią ceną i jakością oferowanych produktów bądź usług oraz wysokim poziomem obsługi klienta, do czego potrzebna jest wiedza, doświadczenie i kompetencje. Potencjał kapitału ludzkiego bezpo-



średnio wpływa na budowanie kapitału klientów w procesie zarządzania relacjami z klientami.

Właściwe wykorzystanie i rozwój potencjału kapitału ludzkiego stwarza podstawy i może być istotnym czynnikiem determinującym zdobywanie nowych klientów. Na podstawie własnych obserwacji oraz przeprowadzanych badań empirycznych, można sformułować uzasadnione stwierdzenie, że uzyskany kapitał klientów następnie przyczynia się do wzmacniania bardzo ważnego i cennego dla organizacji kapitału rynkowego, co w konsekwencji bezpośrednio rzutuje na pozyskiwanie kolejnych, nowych grup klientów.

T. Oleksyn wyraża niezwykle cenny pogląd, dokonując analizy potencjału kapitału ludzkiego z uwzględnieniem takich najważniejszych kompetencji, jak: wiedza, inteligencja, doświadczenie i umiejętności, kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientacja biznesowa, profesjonalizm, zdolność do współpracy, skuteczność i efektywność, etyczne postępowanie, kultura osobista<sup>11</sup>.

Warto zauważyć, że kompetencje opisują proces wielu reakcji oraz zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. W takim rozumieniu są postrzegane jako narzędzie, które uruchamia procesy intelektualne, zdolności myślenia, wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz doświadczenia, powodując reakcję adekwatną do zaistniałej sytuacji. Podejmując próbę własnej interpretacji, można powiedzieć, że kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji. Innymi słowy, jest to pewien wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybkie uczenie się nowych umiejętności oraz adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia, szczególnie w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy.

Postrzeżenie kompetencji w aspekcie sprawnościowym jako wyniki kompleksu zachowań organizacyjnych umożliwiającą skuteczną realizację celów organizacji rzutuje i uzasadnia stwierdzenie, że to właśnie wiedza kapitału ludzkiego ma wpływ na kreowanie pozostałych komponentów kapitału intelektualnego.

Jak słusznie podkreśla S. Sudoł – wiedzą dla przedsiębiorstwa jest ogół wiadomości teoretycznych i praktycznych oraz umiejętności, które może ono z pożytkiem wykorzystywać w swojej działalności gospodarczej. Do potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa należą przede wszystkim pracownicy zdolni do tworzenia (powiększania, unowocześniania) wiedzy<sup>12</sup>.

Pogląd ten podziela E. Skrzypek, określając wiedzę jako czynnik sukcesu w „nowej gospodarce”, a zasoby wiedzy jako aktywa intelektualne będące sumą

---

<sup>11</sup> Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2006; T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

<sup>12</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 189.

wiedzy pracowników oraz zespołów pracowników, które są wykorzystywane w przedsiębiorstwie<sup>13</sup>.

Inwestowanie w kapitał ludzki staje się poważnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw ze względu na korzyści jakie firmy mogą osiągnąć dzięki wykorzystywanej przez pracowników wiedzy<sup>14</sup>. Dlatego też w nauce o organizacji<sup>15</sup> powszechną akceptacją zyskuje pogląd, że kapitał ludzki jest obecnie postrzegany jako czynnik warunkujący uzyskiwanie przewagi na konkurencyjnym rynku i nośnik kapitału intelektualnego współczesnych organizacji.

## Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy wymagane jest nowe spojrzenie na wartość ludzi w organizacji. Pracownicy nie powinni być postrzegani wyłącznie przez pryzmat kosztów, ale przede wszystkim powinno się dostrzegać ważną rolę posiadanej przez nich wiedzy i kompetencji jako bardzo cennego komponentu kapitału intelektualnego, zdolnego do tworzenia zysku jak również bezpośrednio determinującego konkurencyjność przedsiębiorstwa.

A. Matczewski formułuje cenny postulat, stwierdzając że „współczesnemu zarządzaniu niezbędne jest zderzenie się odmiennych ujęć, łączenie wyników badań z wielu dziedzin, wręcz przełamywanie barier dyscyplinarnych, zarządzanie potrzebuje bowiem interdyscyplinarności”. Tylko dzięki takiemu synergicznemu łączeniu się i wykorzystywaniu różnej wiedzy organizacja może uzyskać zdolność sprostanienia wyzwaniom zmieniającego się otoczenia<sup>16</sup>. Zaprezentowane kompleksowe ujęcie kapitału intelektualnego i wzajemnych interaktywnych relacji oraz współzależności między komponentami kapitału intelektualnego sprawia, że prowadzone rozważania sytuują się blisko rzeczywistości organizacyjnej. Akcentowanie podstawowej roli kapitału ludzkiego w procesie budowania potencjału intelektualnego przedsiębiorstwa nie wyczerpuje jednak złożoności omawianej problematyki, niemniej może być podstawą do dalszych wnikliwych szczegółowych analiz i dociekań.

Należy pamiętać, że kapitał intelektualny jest tworzony w wyniku synergicznego oddziaływania wielu różnorodnych czynników, których znaczenie jest wielostronne uwarunkowane i zależne od specyfiki branży, sektora, tendencji występujących na rynku i obszaru prowadzonej przez firmę działalności. Można zatem sądzić, że przedstawione zintegrowane podejście wpisuje się w nurt nowoczesnych koncepcji zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jak również stanowi cenną rekomendację dla praktyki zarządzania. Dodać należy, że wiedza z przedmiotowego zakresu

---

<sup>13</sup> E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 145.

<sup>14</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 35.

<sup>15</sup> Zob. B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.

<sup>16</sup> *Problemy współczesnego zarządzania*, red. A. Matczewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 7.

wydaje się niezbędna dla profesjonalnych menedżerów, którzy chcą, aby kierowane przez nich przedsiębiorstwa były zdolne do osiągania trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

- Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Polska Akademia Nauk Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Wydawnictwo Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Mroczo F., Skowron P., *Wartości niematerialne a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Problemy współczesnego zarządzania*, red. A. Matczewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

II

## PSYCHOLOGIA W ZARZĄDZANIU

## ŹRÓDŁA MOTYWACJI DO PRACY W OCENIE PRACOWNIKÓW – DONIESIENIE Z BADAŃ

Badanie motywacji w miejscu pracy stanowi ważny sposób poszukiwania odpowiedzi na fundamentalne pytanie psychologii organizacji, dlaczego ludzie pracują, jakie czynniki wpływają na chęć do pracy (Schultz, Schultz 2002). Charakteryzując motywację, często zwraca się uwagę na 3 elementy: kierunek (co stara się zrobić dana osoba), wysiłek (jak bardzo się stara) i wytrwałość (jak długo się stara) (Arnold, Cooper, Robertson 1995). Teorie motywacji do pracy opierają się bądź to na ogólnych koncepcjach ludzkiej motywacji (np. teoria Masłowa i McClellanda), bądź na badaniach zachowań pracowników. Podkreślano także sposób postrzegania motywacji pracowników przez menedżerów i wpływ tych założeń na chęć do pracy i klimat organizacji. Zdaniem McGregora (1960) założenia te można sprowadzić do dwóch orientacji, zwanych teorią X i teorią Y. Zgodnie z teorią X pracownicy nie lubią swojej pracy, są z natury leniwi, mało kreatywni, motywują ich pieniądze lub przymus. Zgodnie z teorią Y praca jest procesem naturalnym, służy do zaspokajania osobistych potrzeb (szacunek do siebie, osiągnięcia, samorealizacja), ludzie lubią pracować, a w odpowiednich warunkach pragną odpowiedzialności i potrafią być kreatywni. Przedsiębiorstwa działające zgodnie z daną orientacją wyrażają to w określonych formach organizacji pracy, systemach motywowania i wynagradzania. Oczekiwania wobec pracowników odgrywają główną rolę; jeśli kierownik ma przekonania opisane w teorii X, to pod wpływem zachowania przełożonego jego pracownicy zaczną się zachowywać zgodnie z tą teorią; z kolei jeśli tworzony jest klimat według teorii Y – rezultaty, jakie się uzyskuje, będą z nią zgodne.

### Poszukiwanie czynników motywacji do pracy

Poszukiwanie czynników wpływających na chęć do pracy wiąże się z dwoma podstawowymi celami; celami organizacji i celami pracowników. Po pierwsze, zakłada się, że ustalenie, co motywuje pracowników, pozwoli zwiększyć poziom ich motywacji, a co za tym idzie efektywność i zyski przedsiębiorstwa. Po drugie, badanie

motywacji pracowników ma służyć realizacji celów humanitarnych; poczucia osiągnięć i spełnienia pracownika, jego osobistej satysfakcji (Chmiel 2003).

Z punktu widzenia interesów pracodawcy i organizacji wymienia się trzy podstawowe rodzaje wymaganych zachowań (Katz 1983). Po pierwsze, wejście do organizacji i pozostanie w niej, po drugie, niezawodne pełnienie funkcji (jest to w gruncie rzeczy wymóg, by pracować dużo i dobrze), po trzecie, wykraczanie poza zachowania objęte przepisami roli, czyli zachowania innowacyjne i spontaniczne. Aby organizacja mogła funkcjonować efektywnie, ludzie muszą robić więcej, niż wynika z zakresu ich obowiązków. Wchodzi tu w grę współpraca i nieformalna pomoc, ochrona (z przepisów może nie wynikać działanie chroniące organizację przed stratami czy nawet przed katastrofą), konstruktywne pomysły, samokształcenie, przyczynianie się do korzystnego klimatu wokół organizacji (pracownicy mogą mówić dobrze lub źle o swojej firmie).

Teorie motywacji do pracy wskazują na różne mechanizmy motywacyjne i różne czynniki wpływające na podejmowanie zadań w organizacji. Często wymienia się następujące wzory motywacyjne.

a) *Przestrzeganie przepisów.* Człowiek w procesie socjalizacji wykształca w sobie gotowość do pełnienia funkcji zgodnie z normami organizacji, której jest członkiem. Konformizm wobec uprawomocnionych norm i symboli zwierzchnictwa należy do uniwersalnych nawyków i postaw człowieka i jest podstawą wielu zachowań organizacyjnych. Przestrzeganie przepisów wywiera wpływ na jeden tylko rodzaj wymaganych zachowań, tj. na niezawodne odgrywanie roli i to na ogół na minimalnym poziomie. Poza takimi instytucjami jak wojsko nie można za pomocą tych przepisów utrzymać ludzi w organizacji ani objąć przepisami zachowań innowacyjnych i wybiegających poza zakres obowiązków.

Na ogół im większy kładzie się nacisk na przestrzeganie przepisów, tym mniejszą motywację będą mieli ludzie do tego, aby robić więcej, niż nakazują to przepisy ich ról. Wielką słabością systemu, którym rządzą przepisy, jest brak owej korekty, jaką do systemów wprowadzają właściwości ludzi oraz ich zachowania spontaniczne wtedy, kiedy coś nie idzie dobrze (Katz 1983, s. 460).

Aby przepisy i normy były akceptowane i aktywizowały zachowania, winny być: po pierwsze, spostrzegane jako odpowiednie i prawomocne z uwagi na strukturę obowiązującego w organizacji zwierzchnictwa (np. polecenie danego człowieka ma większą szansę być wykonane, jeśli uznaje się go za właściwego do wydawania rozkazów) i mające nieosobowy charakter (czyli przepisy obowiązujące w systemie, a nie arbitralne i kapryśne decyzje szefów); po drugie, jasne i zrozumiałe: motywacja do pracy wzrasta, gdy cele, oczekiwania i obowiązki są jasno zdefiniowane i dobrze rozumiane, gdy ludzie dokładnie wiedzą, co mają robić, i są pewni, że potrafią to zrobić dobrze; po trzecie, muszą istnieć sankcje z powodu przekroczenia przepisów, w przeciwnym razie przepisy tracą siłę regulującą zachowania.

b) *Nagrody systemowe.* Są to wszelkie korzyści, które wiążą się z przynależnością do systemu i obejmują wszystkich należących do określonej klasy w organizacji, niezależnie od indywidualnego wysiłku i poziomu wykonania zadań. Należą do nich płace

i inne świadczenia, podwyżki czy nagrody okolicznościowe obejmujące całą załogę, ułatwienia rekreacyjne. Ten rodzaj nagród wpływa głównie na pozostanie członków w organizacji i nie musi prowadzić do produktywności wyższej niż minimum potrzebne, aby się w systemie utrzymać. Nagrody systemowe decydują o tym, jakie standardy wykonywania zadań, jakie wymagania ludzie są skłonni zaakceptować, by pozostać w organizacji. Znaczenie ma tutaj atrakcyjność oferty systemu konkurencyjnego. Jeśli w konkurencyjnym systemie (np. zakładzie pracy) wymaga się podobnego wysiłku przy wyższych nagrodach systemowych, jednostka może chcieć zmienić miejsce pracy. Skuteczność nagród systemowych wiąże się także z jednolitością zasad ich przydzielania obejmującą wszystkich członków systemu czy podstawowych jego grup (por. teoria sprawiedliwego nagradzania Adamsa).

c) *Nagrody indywidualne*. Można do nich zaliczyć płace w systemie akordowym, odznaczenia i awanse związane z osobistymi zasługami. Podstawą ich stosowania są różnice między ludźmi w zakresie poziomu wykonywania zadań. Stosowanie nagród indywidualnych służy zapewnieniu optymalnego pełnienia funkcji, mogą mieć także znaczenie jako motyw zachowań innowacyjnych. Katz (1983, s. 466) wymienia trzy podstawowe warunki efektywnego oddziaływania nagród indywidualnych: 1) muszą być wyraźnie odbierane jako wystarczająco duże, aby uzasadniało to podjęcie dodatkowego wysiłku koniecznego do ich uzyskania; 2) muszą być postrzegane jako bezpośrednio związane z wymaganym poziomem wykonania zadań i następować natychmiast po ich wykonaniu; 3) muszą być uznawane za sprawiedliwe przez większość członków systemu, w tym również przez tych, którzy ich nie otrzymują.

d) *Wewnętrzna satysfakcja z pracy*. Motywacja do pracy związana jest także z pozytywnym do niej stosunkiem – gdy lubimy ją wykonywać, gdy daje satysfakcję, jest interesująca, stwarza możliwość ujawnienia własnych możliwości i talentów, prowadzi do samospełnienia. W tym przypadku możliwość wykonywania pracy, którą się lubi, może być ważniejsza niż nagrody lub miejsce pracy. Wrogiem jest tu uproszczona, zrutynizowana, „uczęstkowana” praca, taka jak przy taśmie montażowej, której towarzyszy słaba motywacja i mniejsza satysfakcja. Wewnętrzne zadowolenie z pracy jest możliwe, gdy praca jest urozmaicona, złożona, stawiająca wymagania, a jednocześnie pozwalająca pracownikowi na zużytkowanie jego zdolności i umiejętności. Wiele lat temu Herzberg (1959) w swojej dwuczynnikowej teorii zadowolenia z pracy podkreślał znaczenie satysfakcji pracowników; odróżniał on motywatory od czynników higieny – czynniki wywołujące zadowolenie to „motywatory”, natomiast te, które prowadzą do niezadowolenia, to „czynniki higieny”.

e) *Internalizacja celów i wartości organizacji*. Człowiek jest szczególnie motywowany do pracy w organizacji, jeśli uznaje jej cele za swoje własne. Wtedy nie rodzaj pracy, jak w powyższym wzorcu motywacyjnym, ma znaczenie, ale bycie w organizacji, dla której może podejmować różne zadania. Utożsamianie się z misją organizacji jest ułatwione, gdy ma ona emocjonalnie atrakcyjny charakter (z zadaniem może się wiązać ryzyko, przygoda czy służenie ludzkości). Można wymienić następujące czynniki przyczyniające się do internalizacji celów organizacji przez jednostkę: uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, znaczący wkład do wykonywania zadania oraz udział w nagrodach związanych z wykonaniem zadania.

f) *Satysfakcje z przynależności do grupy (afiliacja)*. Przynależność do grupy, jej aprobata, wsparcie otrzymywane od współpracowników, dzielenie wspólnych doświadczeń stanowią dużą siłę motywacyjną do pozostania w danej organizacji. To natomiast, czy doprowadza to do wyższej produktywności, do działań innowacyjnych i twórczych, zależy od norm i wartości obowiązujących w grupie. Ważne jest, czy w grupie dominuje nastawienie na zadanie, czy na same satysfakcje społeczno-emocjonalne z obcowania z sobą, które mogą prowadzić do lekceważenia pracy. Aby włączyć siłę motywacyjną płynącą z przynależności do grupy w służbę celów organizacji, cele winny zostać zinternalizowane przez grupę. Sprzyja temu, jak powiedziano wyżej, grupowe podejmowanie decyzji, charakteryzujące się nastawieniem na zadanie.

## Oczekiwania a motywacja – sprawozdanie z badań własnych

Teza głosząca, iż ludzie bardziej angażują się w pracę, jeśli są przekonani, że przyniesie im ona pożądane nagrody, stanowi podstawę teorii oczekiwań. Podejmując jakies działanie, kierujemy się oczekiwaniami co do wyniku danego działania oraz wartością tego wyniku (Chmiel 2003). Jak zauważył Furnham (1997, s. 272); „Wykazano, że im większa jest atrakcyjność danego wyniku oraz im bardziej jednostka jest przekonana, że jej praca stanowi instrument umożliwiający osiągnięcie tego wyniku, tym silniejsza jest jej motywacja do pracy”. Ważnymi kategoriami teorii oczekiwań jest pojęcie umiejscowienia kontroli (*locus of control*) oraz poczucie własnych kompetencji (*self-efficacy*). Uzupełnieniem powyższego podejścia jest teoria spełnionych oczekiwań (Porter, Steers 1973), która wiąże zadowolenie z pracy ze stopniem spełnionych oczekiwań dotyczących pracy i korzyści z jej wykonania. Inspiracją do podjęcia badań empirycznych było pytanie o związek między oczekiwaniami pracowników a oceną ich spełnienia przez istniejący system motywacyjny. Do badania wybrano grupę przedstawicieli medycznych dwóch firm, będących w pierwszej trzydziestce największych firm farmaceutycznych w Polsce.

Jak podaje IMS Heath (firma poddająca analizie statystycznej branżę farmaceutyczną), około 300 działających w Polsce firm farmaceutycznych stale zwiększa swoje zyski. Wartość polskiego rynku w 2008 roku sięgnęła 2,5 miliarda euro i była o 13% procent większa niż rok wcześniej. O sukcesie korporacji farmaceutycznych w Polsce decyduje praca ich reprezentantów medycznych, pozyskujących odbiorców leków i „opiekujących się” około 100 tys. polskich lekarzy, którzy decydują, jakie leki ordynować pacjentom. Poziom motywacji reprezentantów medycznych można uznać za jeden z ważniejszych czynników wpływających na poziom sprzedaży.

## Badane firmy

Firma „X” założona została przez dwóch braci w roku 1986. Centrala firmy od momentu założenia znajduje się w niemieckim Holzkirchen pod Monachium. Głównym



zadaniem firmy jest produkcja i stałe ulepszanie leków generycznych (w tym leków sektora OTC) jak również praca badawcza nad nowymi lekami. W chwili obecnej „X” ma w swoim portfolio 250 substancji czynnych, które występują w różnych postaciach farmaceutycznych i różnych dawkach. Obecnie „X” to grupa operująca na wszystkich kontynentach, dokładnie w 98 krajach. W dwunastu krajach w tym również w Polsce, funkcjonują firmy-siostry, na pozostałych rynkach interesy „X” reprezentują firmy o charakterze spółek joint-ventures, partnerów strategicznych lub reprezentantów firmy. Obecnie „X” ma w swojej ofercie powyżej 100 leków stosowanych w różnych gałęziach medycyny, a dział medyczny ciągle przygotowuje nowe rejestracje.

Początek firmy „Y” sięga XIX wieku, kiedy to w 1851 roku wykwalifikowany chemik Ernst Christian Friedrich Schering otwiera „Zieloną Aptekę” na Chaussestrasse 17 w północnym Berlinie. W 1864 roku dostaje pozwolenie na budowę nowoczesnej, jak na owe czasy, fabryki chemicznej w Wedding. Działania firmy „Y” skoncentrowane są na strategicznych dziedzinach: ginekologia i kontrola płodności, dermatologia, onkologia, diagnostyka, system krwionośny oraz centralny system nerwowy. Wykorzystuje badania nad genomem i pionierskie technologie do tworzenia nowatorskich produktów i metod. Otwiera nowe horyzonty w medycynie, budując mosty pomiędzy wczesną diagnostyką, profilaktyką, leczeniem i kontrolą terapii. W Polsce zatrudnionych jest 138 osób, z czego większość stanowią pracownicy szeregowi. W pionie aptecznym pracuje 51, a w pionie szpitalnym 28 osób na stanowisku przedstawiciel naukowo-medyczny.

## Osoby badane

Badania przeprowadzono<sup>1</sup> na próbie 70 osób z działów handlowych wspomnianych firm (po 35 osób), pracujących na stanowisku przedstawiciela medycznego w Polsce. Z firmy X przebadano 12 kobiet i 23 mężczyzn, a z firmy Y – 16 kobiet i 19 mężczyzn. Najwięcej osób badanych mieściło się w przedziale 30–35 lat życia.

## Metody badania

Do badań wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz Diagnozy efektywności systemu motywacji pracy Lawlera i Nadlera (Kozioł 2002). Składa się on z dwóch części. Część I kwestionariusza służy badaniu oczekiwań, jakie pracownicy mają wobec różnych czynników, które mogą wpływać na ich motywację do pracy. Badani, udzielając odpowiedzi na siedmiopunktowej skali, oceniają ważność różnych korzy-

---

<sup>1</sup> Badania przeprowadziła Katarzyna Augustyn w ramach pracy dyplomowej na Studiach Podyplomowych w WSZiB w Krakowie.

ści, które można uzyskać w pracy. Punkt 1 na skali oznacza – „mało ważne”, a punkt 7 – „niezwykle ważne”. Oto instrukcja i pozycje tego kwestionariusza:

*Różni ludzie mają różne wymagania w stosunku do swojej pracy. Poniżej przedstawiono listę różnych korzyści, które osoba może uzyskać w pracy. Jak ważna jest każda z nich dla Ciebie?*

- Wielkość otrzymanego wynagrodzenia
- Wykonywanie pracy, przy której będziesz dobrze się czuć jako osoba
- Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności
- Pewność pracy
- Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego
- Zakres swobody (autonomii) w pracy
- Posiadanie szacunku wśród współpracowników
- Pochwała otrzymana od kierownika regionu
- Życzliwość współpracowników

Część II kwestionariusza służy do badania poziomu zaspokajania oczekiwań przez istniejący system motywacji. Badani oceniają poniższe stwierdzenia na skali siedmiopunktowej, gdzie 1 oznacza – „nieprawdopodobne”, a 7 – „niezwykle prawdopodobne”.

*Poniżej zestawiono sytuacje, które powinny zajść w stosunku do pracowników, jeśli wykonują oni swoją pracę szczególnie dobrze. Jakie jest prawdopodobieństwo, że każda z tych sytuacji zajdzie, jeśli wykonujesz swoją pracę szczególnie dobrze?*

- Otrzymujesz premię lub podwyżkę
- Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie
- Będziesz miał(a) okazję do rozwoju swoich kwalifikacji i zdolności
- Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy
- Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne
- Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy
- Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie
- Twój kierownik regionalny pochwali Cię
- Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjacielscy dla Ciebie

## Wyniki

Głównym celem analizy uzyskanych wyników było porównanie dwóch firm farmaceutycznych: „X” i „Y” pod względem poziomu oczekiwań wobec poszczególnych korzyści w pracy, poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników przez istniejący system motywacyjny oraz rozbieżności między poziomem oczekiwań a poziomem ich zaspokojenia. Do oceny istotności różnic między badanymi grupami wykorzystano test t Studenta.

Uzyskane wyniki przedstawiamy w następującej kolejności. Najpierw prezentujemy ocenę ważności poszczególnych korzyści, jakie można uzyskać w pracy (wyniki ogólne oraz porównania między dwoma firmami). Następnie porównujemy ocenę prawdopodobieństwa zaspokojenia określonych oczekiwań oraz zwracamy uwagę na wskaźnik rozbieżności między poziomem oczekiwań a prawdopodobieństwem ich zaspokojenia.

Na początku (tab. 1) prezentujemy wyniki uzyskane przez wszystkie osoby dla poszczególnych pytań, mierzących poziom oczekiwań wobec możliwych korzyści w pracy u wszystkich przebadanych osób. Zamieszczono także wskaźnik ogólny, który stanowi średnia dla wszystkim itemów tej części kwestionariusza.

T a b e l a 1. Średnie wartości poziomów oczekiwań dla całości badanej próby

BADANE PARAMETRY	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Wielkość otrzymanego wynagrodzenia	5,70	3,00	7,00	1,30
Wykonywanie pracy, dzięki której czujesz się dobrze jako osoba	6,17	3,00	7,00	1,13
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności	5,83	3,00	7,00	1,19
Pewność pracy	6,24	3,00	7,00	1,12
Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego	5,11	1,00	7,00	1,48
Stopień swobody w pracy	5,53	3,00	7,00	1,27
Posiadanie szacunku wśród współpracowników	5,11	2,00	7,00	1,27
Pochwała otrzymana od kierownika regionu	4,76	1,00	7,00	1,71
Życzliwość współpracowników	5,31	1,00	7,00	1,57
Uśredniony wynik dla wszystkich itemów	5,53	3,56	7,00	0,75

Badani najbardziej cenią sobie pewność pracy (średnia: 6,24) oraz wykonywanie pracy, dzięki której czują się dobrze jako osoby (średnia: 6,17). Istotnie mniejsze znaczenie posiada oczekiwanie na pochwałę ze strony kierownika. Tabela 2 ilustruje porównanie między wynikami dla firmy X i firmy Y.

Tabela 2. Średnie odchylenia standardowe i wyniki analizy testem t Studenta dla poszczególnych pytań oraz wskaźnika ogólnego. Porównanie międzygrupowe (firma X i firma Y)

OCZEKIWANIA	Średnia		t	df	p	Odchylenie standardowe	
	„X”	„Y”				„X”	„Y”
Wielkość otrzymanego wynagrodzenia	5,74	5,66	0,27	68	0,79	1,27	1,35
Wykonywanie pracy, dzięki której czujesz się dobrze jako osoba	6,37	5,97	1,50	68	0,14	0,88	1,32
Możliwość podnoszenia kwalifikacji i zdolności (umiejętności)	5,74	5,91	-0,60	68	0,55	1,07	1,31
Pewność pracy	6,37	6,11	0,96	68	0,34	0,88	1,32
Możliwość osiągnięcia czegoś opłacalnego	5,14	5,09	0,16	68	0,87	1,54	1,44
Stopień swobody w pracy	5,94	5,11	2,87	68	0,01	1,03	1,37
Posiadanie szacunku wśród współpracowników	5,34	4,89	1,52	68	0,13	1,14	1,37
Pochwała otrzymana od kierownika regionu	4,86	4,66	0,49	68	0,63	1,50	1,91
Życzliwość współpracowników	5,60	5,03	1,53	68	0,13	1,35	1,74
Uśredniony wynik dla wszystkich itemów	5,68	5,38	1,68	68	0,10	0,70	0,79

Okazało się, że reprezentanci obydwu firm farmaceutycznych mają podobne oczekiwania wobec korzyści uzyskiwanych w pracy. Wszystkie podane do oceny możliwe korzyści w pracy okazały się znaczące dla badanych; średni wynik dla wszystkich podanych korzyści wynosi 5,53 (na skali siedmiopunktowej). Najważniejsze oczekiwanie w obydwu firmach to: a) wykonywanie pracy zwiększającej poczucie własnej wartości oraz b) pewność pracy. Istotnie mniejsze znaczenie (choć także wysokie) ma pochwała otrzymana od kierownika. Jedyna istotna różnica między badanymi firmami dotyczy stopnia swobody w pracy; okazuje się, że badani z firmy X mają wyższe oczekiwania wobec posiadania swobody w pracy niż badani z firmy Y.

W jaki sposób badani oceniają możliwość zaspokajania oczekiwań przez istniejący system motywacyjny w ich firmach? Poniższa tabela przedstawia średnie od-

chylenia standardowe i wyniki analiz testem t Studenta dla poszczególnych pytań. Zamieszczono także wskaźnik ogólny, który stanowi średnia dla wszystkich itemów tej części kwestionariusza.

T a b e l a 3. Średnie wartości poziomu zaspokojenia oczekiwań dla całej badanej próby

OCZEKIWANIA	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Dostajesz premię lub podwyżkę	4,33	1,00	7,00	1,54
Wzrosnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie	4,31	1,00	7,00	1,46
Będziesz miał(a) okazję do podnoszenia swoich kwalifikacji	3,96	1,00	7,00	1,65
Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy	4,94	1,00	7,00	1,68
Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne	4,50	1,00	7,00	1,67
Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy	4,24	1,00	7,00	1,55
Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie	4,47	1,00	7,00	1,33
Twój kierownik regionalny pochwali Cię	5,30	1,00	7,00	1,60
Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjaźliscy dla Ciebie	3,87	1,00	7,00	1,42
Średni poziom zaspokojenia oczekiwań (pzo)	4,44	1,44	7,00	0,94

Badani w tej części kwestionariusza oceniali prawdopodobieństwo wystąpienia określonych, pozytywnych zjawisk, jeśli swoją pracę wykonają szczególnie dobrze. Okazuje się, że ta ocena jest przeciętna. Średni wynik przedstawicieli obydwu firm dla wszystkich podanych możliwości wynosi 4,44 (na skali siedmiopunktowej). Oznacza to, że pracownicy w obydwu firmach wątpią, że dobra praca będzie skutkować wszystkimi rodzajami pozytywnych wzmocnień. Badani najwyżej oceniali prawdopodobieństwo otrzymania pochwały przez kierownika, a najniżej zyskanie większej przyjaźni współpracowników.

Pracownicy firmy X spodziewają się bardziej znaczących gratyfikacji za dobrą pracę niż pracownicy firmy Y. Różnica między nimi w ogólnym wyniku jest istotna statystycznie na poziomie  $p < 0,01$ . Różnice między firmami w zakresie poszczególnych oczekiwań ilustruje tabela 4.

Tabela 4. Średnie wartości poziomu zaspokajania oczekiwań dla dwóch grup badanych osób

	<b>OCZEKIWANIA</b>	<b>Średnia dla firmy „X”</b>	<b>Średnia dla firmy „Y”</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p</b>	<b>Odchylenie standardowe</b>
P1	Dostajesz premię lub podwyżkę	5,03	3,63	4,25	68	0,00	1,20
P2	Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby w firmie	4,91	3,71	3,75	68	0,00	1,09
P3	Będziesz miał(a) okazję do podnoszenia swoich kwalifikacji	3,69	4,23	-1,39	68	0,17	1,30
P4	Będziesz miał(a) większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy	5,63	4,26	3,73	68	0,00	1,29
P5	Odczujesz, że osiągnięcie wysokich sprzedaży jest opłacalne	5,00	4,00	2,60	68	0,01	1,57
P6	Będziesz miał(a) więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy	4,26	4,23	0,08	68	0,94	1,27
P7	Będziesz miał(a) większy szacunek w firmie	4,60	4,34	0,81	68	0,42	1,03
P8	Twój kierownik regionalny pochwali Cię	5,74	4,86	2,39	68	0,02	1,24
P9	Ludzie, z którymi współpracujesz, będą bardziej przyjacielscy dla Ciebie	3,69	4,06	-1,09	68	0,28	1,25
	Średni poziom zaspokojenia oczekiwań (pzo)	4,73	4,15	2,7	68	0,01	0,72

Pracownicy obydwu firm oceniają, iż najbardziej prawdopodobnym rezultatem dobrego wykonania przez nich zadania będzie otrzymanie pochwały od kierownika regionalnego; to oczekiwanie jest silniejsze w firmie X (różnica na poziomie  $p < 0,5$ ). Zatem pochwały odgrywają istotną rolę w systemie motywacyjnych tych firm. Wyjaśnia to, dlaczego otrzymanie pochwały od kierownika było mniej ważne

niż inne możliwe korzyści do uzyskania w pracy (część I kwestionariusza). Zgodnie jest to z teorią Maslowa, według której źródłem motywacji są potrzeby niezaspokojone; zaspokojone potrzeby przestają odgrywać główną rolę motywacyjną. Jak wspomniano wyżej reprezentanci firmy X przewidują wyższe gratyfikacje za dobrze wykonaną pracę niż reprezentanci firmy Y. Dotyczy to kilku rodzajów korzyści – pracownicy firmy X dostrzegają wyższe prawdopodobieństwo otrzymania nagród finansowych (premię czy podwyżkę) oraz poczucia opłacalności osiągania wysokich wyników sprzedaży. Poza tym bardziej przewidują wzrost poczucia wartości w firmie i zwiększenie pewności zatrudnienia. Bardziej prawdopodobne wydaje im się także otrzymanie pochwały od kierownika regionalnego.

T a b e l a 5. Porównanie obu badanych firm w zakresie rozbieżności pomiędzy ważnością gratyfikacji a oczekiwaniem ich zaspokojenia

	OCZEKIWANIA	Średnia		t	df	p	Odchylenie standardowe	
		Firma „X”	Firma „Y”				Firma „X”	Firma „Y”
P1	Premia lub podwyżka	-0,71	-2,03	2,83	68	0,006	1,62	2,22
P2	Poczucie wartości w firmie	-1,46	-2,26	2,01	68	0,049	1,50	1,82
P3	Podnoszenie kwalifikacji	-2,06	-1,69	-0,81	68	0,422	1,47	2,29
P4	Większa pewność pracy	-0,74	-1,86	2,60	68	0,011	1,54	2,02
P5	Osiągnięcie czegoś opłacalnego	-0,14	-1,09	2,16	68	0,034	1,19	2,29
P6	Swoboda przy wyk. obowiązków	-1,69	-0,89	-1,90	68	0,062	1,35	2,10
P7	Większy szacunek wśród współpracowników	-0,74	-0,54	-0,47	68	0,637	1,15	2,21
P8	Pochwała od kierownictwa	0,89	0,20	1,66	68	0,102	1,16	2,15
P9	Życzliwość współpracowników	-1,91	-0,97	-2,00	68	0,049	2,01	1,93
	Średnie różnice	-0,95	-1,23	1,17	68	0,247	0,59	1,30

Następnym krokiem analizy jest obliczenie wskaźnika rozbieżności między oczekiwaniami a poziomem ich zaspokojenia przez istniejący w firmie system mo-

tywacyjny. W tym celu dla każdej osoby stosuje się operację odejmowania wyników w pytaniach dotyczących oczekiwań od wyników dotyczących zaspokojenia potrzeb. Dodatkowo wartości tego wskaźnika oznaczają, że poziom zaspokojenia jest wyższy niż poziom oczekiwań. Ujemne wartości wskazują, że poziom zaspokojenia jest niższy niż poziom oczekiwań, a to oznacza potencjalne niezadowolenie z funkcjonujących sposobów motywowania w danej firmie. W tabeli 5 dokonano porównań między firmami w zakresie tak rozumianych wskaźników rozbieżności.

Okazuje się, że w obydwu firmach przypisywana ważność korzyści, które można uzyskać w pracy, jest wyższa niż ocena prawdopodobieństwa uzyskania tychże korzyści dzięki dobrej pracy. Inaczej mówiąc, oczekiwania pracowników wobec różnych gratyfikacji są wyższe niż ocena prawdopodobieństwa ich zaspokojenia. Jedynie w przypadku pochwał ze strony kierownictwa za dobrą pracę poziom zaspokojenia jest wyższy niż poziom oczekiwań.

W przypadku trzech ocenianych parametrów wskaźnik rozbieżności jest podobny w obydwu firmach (okazja do podnoszenia swoich kwalifikacji, swoboda przy wykonywaniu obowiązków i pochwała od kierownictwa). Wskaźnik rozbieżności, mogący rodzić niezadowolenie w pracy, jest silniejszy w firmie Y w czterech przypadkach – w kwestii podwyżki, wzrostu poczucia wartości, poczucia opłacalności dobrej pracy oraz pewności pracy. Natomiast w firmie X silniejsza jest rozbieżność między ważnością zyskania życzliwości współpracowników a prawdopodobieństwem jej wystąpienia dzięki dobrze wykonywanej pracy.

## Podsumowanie

Teoria oczekiwań zakłada, że motywacja wynika z prawdopodobieństwa otrzymania nagrody i ważności tej nagrody. Im wyższa jest wartość nagrody i silniejsza ocena prawdopodobieństwa jej uzyskania, tym silniejsza motywacja i intensywniejsza praca, aby ją zdobyć. W przypadku badanych pracowników dwóch firm farmaceutycznych okazuje się, że ważność przedstawionych korzyści jest stosunkowo wysoka, a czynniki finansowe nie odgrywają najważniejszej roli. Badani najbardziej cenią sobie pewność pracy, co łatwo wyjaśnić sytuacją na rynku pracy oraz prestiżem tej pracy. Drugim ważnym czynnikiem jest budowanie poczucia własnej wartości przez wykonywanie swojej pracy. Istotnie mniejsze znaczenie posiada pochwała ze strony kierownika.

Warto zwrócić uwagę na kwestię wzajemnej życzliwości i przyjaźni w zespole. Tutaj odnotowaliśmy wysoką rozbieżność między ważnością zyskania życzliwości współpracowników a oceną prawdopodobieństwa jej wystąpienia dzięki dobrej pracy. Można domniemywać, że wynika to z występowania współzawodnictwa w zespole pracowniczym. Okazało się, że w większości czynników, które stanowią nagrodę za dobrą pracę, występuje rozbieżność między ważnością tych nagród dla pracowników a oceną prawdopodobieństwa ich uzyskania dzięki dobrej pracy. Oznacza to, że system motywacyjny w badanych firmach nie jest w pełni dopasowany do oczekiwań pracowników. Być może sytuacja wiąże się z tym, co napisał



Stoner (1997, s. 346): „Nieskuteczność motywowania do pracy może wynikać z nieznamości potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi tym potrzebom i środkiem zaspokajania, które pracownicy oceniają jako drugorzędne”.

## Bibliografia

- Arnold J., Cooper C.L., Robertson I.T. (1995), *Work Psychology*, Pitman, London.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Furnham A. (1997), *The Psychology of Behavior at Work*, Psychology Press, Hove.
- Herzberg F. (1974), *Motivator-Hygiene Profiles. Pinpointing What Ails the Organization*, „Organizational Dynamics”, no. 3 (2).
- Snyderman B. (1974), *The Motivation to Work*, Granada, London.
- Katz D. (1983), *Motywacyjne podstawy zachowań w organizacji*, [w:] *Zachowania człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott Jr., L.L. Cummings, PWN, Warszawa.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Porter L., Steers R. (1973), *Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*, „Psychological Bulletin”, no. 80.
- Shultz D., Shultz S. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wanker Ch. (1997), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## STRES ZAANGAŻOWANIA LEADERÓW

### Wprowadzenie

Zaangażowanie w pracę jest pożądanym zasobem osobowym. Przez pracownika, gdyż ma motywację do pracy, przez pracodawcę, który zatrudnia zmotywowanego pracownika, i przez szeroko rozumianego klienta, także przez współpracowników i podwładnych, którzy w kontakcie z zaangażowaną osobą mają poczucie znaczenia i bezpieczeństwa. Jednakże zaangażowanie pozostaje zawsze w jakichś relacjach z innymi zasobami, np. wsparciem społecznym, jest budowane na różnych podstawach, w tym na stresorach, np. na obciążeniu pracą i może skutkować tak pozytywnie – rozwojem, wzrostem poczucia jakości życia, jak i negatywnie – wypaleniem. Dyskurs psychologiczny nad związkami satysfakcji i postaw wobec pracy z zaangażowaniem zawiera argumenty za różnicowaniem konstruktów: identyfikacja z pracą, przywiązanie organizacyjne, satysfakcja i zaangażowanie (Schaufeli, Hallberg 2006) oraz argumenty, które podważają odrębność zaangażowania, jako niewykraczającego poza satysfakcję z pracy (Wefald, Downey 2009).

Klasyczny kierunek badania konsekwencji stresu pracy (Koeske, Kelly 1995), podkreśla negatywne skutki zaangażowania w pracę (*work engagement*) w postaci wypalenia, zwłaszcza jeśli zaangażowanie nie jest neutralizowane wsparciem (model Karaska). W polskiej literaturze skutek nadmiernych kosztów psychicznych działań celowych akcentował Kulczycki (1996). Dziś wiadomo, że negatywne skutki zaangażowania zależą jeszcze od jego podstawy i mogą powodować wtórny stres traumatyczny.

W warunkach pracy leaderów i menedżerów, których funkcjonowanie nas interesuje, istotne wydają się takie stresory, jak konflikty interpersonalne w firmie, poziom obciążenia pracą oraz ograniczenia organizacyjne występujące w miejscu pracy (Spector, Jex 1998; Chmiel 2003). W kontekście koncepcji stresu pracy – zasoby (JD-R, *Job Demands – Resources*; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli 2001) radzenie sobie ze stresem pojmowane jest nie tylko jako neutralizacja stresorów, ale i jako wzrost, także wzrost po traumie (Tedeschi, Calhoun 2004). Zaangażowanie zaś jako komplementarne do wypalenia (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker

2002). Stąd bierze się nasze zainteresowanie ich związkami. Odnosimy je do kadry kierowniczej organizacji, gdyż praca z ludźmi jest bardziej obciążająca jakościowo niż praca z maszynami (Bańka 1996), więc związki zaangażowania, stresu i wypalenia szczególnie dotyczą się tej grupy zawodowej.

## Zaangażowanie, stres i wypalenie

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) jako konstrukt w psychologii zostało opisane przez W. Kahna w 1990 roku. Oznaczało „bycie tu w pełni” przez fizyczne, poznawcze i emocjonalne wyrażanie siebie w pracy. Maslach, Schaufeli, Leiter (2001) zaangażowanie definiują jako „utrzymujący się dłużej afektywno-motywacyjny stan spełnienia”, który posiada trzy wymiary: wyczerpanie – energia, cynizm – identyfikacja oraz ograniczona skuteczność – skuteczność. Schaufeli, Salanova, González-Romá i Bakker (2002) zdefiniowali zaangażowanie także wielowymiarowo jako pozytywny stan umysłu, odnoszący się do pracy, który charakteryzuje wigor, oddanie się pracy i pochłonięcie przez pracę. Wypalenie jako obniżona skuteczność zawodowa nie jest tutaj przeciwieństwem zaangażowania, lecz są to raczej dwa konstrukty komplementarne. Shirom (2003) krytykuje te modele za niewystarczające potwierdzenie empiryczne oraz za wymiary opisujące relacje wypalenie – zaangażowanie i proponuje, by nie mówić o zaangażowaniu jako wielowymiarowym konstrukcie, a ograniczyć się do wigoru – jedyne go wymiaru nie budzącego wątpliwości.

Z czasem (Maslach, Leiter 2005) zaczęli analizować je jako kontinuum, gdzie zaangażowanie było przeżywanym pozytywnie przeciwieństwem negatywnie przeżywanego wypalenia zawodowego. Te z kolei rozumiano jako reakcję na chroniczny stres w pracy, przejawiającą się utratą zasobów osobowych, głównie wyczerpaniem emocjonalnym. Wypalenie w nowych koncepcjach, opisujących relacje wymagania/stres w pracy – zasoby, rozumiane bywa dwuwymiarowo; jako wyczerpanie emocjonalne i cynizm w sensie zdystansowanej postawy wobec pracy (nie tylko wobec ludzi) oraz manifestacja braku zaangażowania (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli 2001; Cieślak, Benight 2008). Główne założenie tego modelu (JD-R) mówi, że środowisko pracy charakteryzują dwie główne cechy: wymagania i zasoby. Najważniejszym predyktorem stresu są wymagania w pracy, a zasoby są najważniejszym predyktorem zaangażowania.

Związki wypalenia zawodowego, zaangażowania i stresu pracy intrygują badaczy od lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001). Niedopasowanie między pracą a jednostką prowadzić może do wypalenia, dopasowanie zaś do zaangażowania (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001). Pracownik przywiązany afektywnie, czyli związany z firmą emocjonalnie, słabo doświadcza skutków obciążenia pracą, rzadko bierze zwolnienia lekarskie, jest wierny także w czasach trudnych dla firmy.

Zaangażowanie (przywiązanie) może zależeć pozytywnie od zadowolenia z pracy. Badacze podkreślają często pozytywny związek zaangażowania z funkcjono-

waniem pracownika. Z kolei tzw. szczególne przywiązanie do organizacji (OCB – *Organizational Citizenship Behavior*), zwane także przywiązaniem obywatelskim, polegające na dobrowolnie ponadnormatywnym wykonywaniu zadań, podejmowaniu inicjatyw, proponowaniu ulepszeń, doskonaleniu zawodowym, lojalności wobec firmy, przejawia się w przywiązaniu afektywnym. Wskazuje na zgodność systemu wartości pracownika z filozofią organizacji, w której pracuje. Przykładowo aż 77% Duńczyków, ale tylko 54% Niemców jest dumnych ze swojego pracodawcy. Przywiązaniu do firmy sprzyja możliwość podejmowania decyzji, szanse dalszego rozwoju, kształcenia, awanse. Przeszkadzają temu stres i konflikty w pracy (Felfe 2009). Z kolei Chirkowska-Smolak (2008) pokazała, że na poziom zaangażowania w pracę wpływ mają przede wszystkim działania podejmowane przez przełożonych różnych poziomów: tworzenie relacji opartych na zaufaniu i budowanie zespołu, wspieranie rozwoju podwładnych oraz tworzenie inspirującej wizji przyszłości. Słabszy związek z zaangażowaniem mają natomiast warunki pracy, takie jak bezpieczeństwo pracy i zatrudnienia oraz płace i inne świadczenia.

Na skutki nadmiernego przywiązania (*overcommitment*) wskazuje się rzadziej, a nawet jak uważa Felfe (2009), brak jest wiedzy na ten temat. Nie wiadomo, jakie cechy osobowości korelują z nadmiernym przywiązaniem. Jednakże wspomina on o badaniach, jakie przeprowadzili Lars Eric Petersen z Universität Halle i Jörg Dietz z Tulane University w Nowym Orleanie, które pokazały korelacje silnego przywiązania afektywnego i normatywnego z preferowaniem w zatrudnieniu „swoich”, co może budzić wątpliwości etyczne, i brak takiej korelacji u pracowników nisko zaangażowanych. Silne zaangażowanie wywołuje presję konformistyczną, która może sprzyjać nawet zachowaniom wątpliwym etycznie.

Koncepcja wypalenia zawodowego ewoluuje. Zmieniają się i rozwijają – teoria wyjaśniająca mechanizmy rozwoju wypalenia zawodowego, sposób definiowania wypalenia oraz obszar badań przez poszerzenie o komplementarny wymiar zaangażowania w pracę. W miejsce ateoretycznego poszukiwania wyznaczników wypalenia zawodowego, które nie rozwijało wiedzy o procesach prowadzących do wypalenia, pojawiają się próby konstruowania teoretycznych modeli wypalenia zawodowego i zaangażowania. Jednym z nich jest wspomniany wyżej model JD-R (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli 2001). Nawiązuje on do założeń teoretycznych rozszerzonego modelu stresu Karaska JD-CS (*Job, Demands, Control, Support*; Karasek, Theorell 1990) opisującego relacje wymagania – kontrola/wsparcie i teorii zachowania zasobów COR (*Conservation of Resources*; Hobfoll 2001). Model JD-R umożliwia określenie wyznaczników wypalenia zawodowego i zaangażowania w pracę oraz ułatwia zrozumienie procesów, które je kształtują. Model i oparte na nim badania podtrzymują tezę o związku wymagań pracy i zasobów z wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę. Inspirowani tym modelem pytamy, jak takie zasoby jak wsparcie społeczne, modyfikują związek wymagań (stresorów: konflikty interpersonalne, ograniczenia organizacyjne, obciążenie pracą), wypalenia zawodowego i zaangażowanie w pracę.

Ze względu na identyfikację wypalenia także w zawodach o nikłym kontakcie z innymi ludźmi (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001) symptom depersonalizacji (*deper-*

sonalization) zastąpiono „cynizmem” (*cynicism*), rozumianym jako zdystansowana postawa wobec pracy, nie tylko wobec ludzi. Początkowo w definicjach wypalenia zawodowego wyróżniano jeszcze symptom wyczerpania emocjonalnego (*emotional exhaustion*) i poczucie braku osiągnięć osobistych (*lack of personal accomplishment*), sprowadzony z czasem do braku osiągnięć zawodowych (*lack of professional efficacy*). Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001) uważają na podstawie wyników swoich badań, że osiowymi symptomami wypalenia zawodowego są wyczerpanie emocjonalne i cynizm. Stąd skala OLBI. Narzędzie, jakie stworzyli Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001) (Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas 2003), mierzy dwa wymiary wypalenia: wyczerpanie i brak zaangażowania, które odpowiada cynizmowi.

Współczesne badania nad wypaleniem zawodowym coraz częściej uwzględniają wymiar zaangażowania w pracę, które definiowane jest jako wymiar komplementarny do wypalenia zawodowego, odnoszący się jednak do pozytywnych aspektów funkcjonowania, a nie tak jak wypalenie, do aspektów negatywnych. Stąd brak wypalenia zawodowego w sensie psychometrycznym nie oznacza wysokiego zaangażowania w zawodowe funkcjonowanie. Schaufeli, Salanova, González-Roma i Bakker (2002) uważają, że zaangażowanie w pracę wykracza poza brak wypalenia. Charakteryzują je za pomocą trzech wymiarów: wigor (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) i pochłonięcie przez pracę (*absorption*). Do ich pomiaru Schaufeli i współpracownicy (2002) opracowali kwestionariusz UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). Konstrukty zaangażowania mierzone za pomocą kwestionariusza UWES zbliżony jest do konstruktywów opisujących identyfikację z pracą i przywiązanie organizacyjne (*job involvement, organizational commitment*), ale się od nich różni (Schaufeli, Hallberg 2006; Bańka, Bazińska, Wołowska 2002).

W stosunku do wymienionych wyżej zmiennych można postawić wiele interesujących pytań o wzajemne powiązania. Podstawowe dotyczą następujących kwestii: 1) czy i które stresory sprzyjają zaangażowaniu w pracę, czy też je osłabiają i w jakich warunkach (doświadczane wsparcie), 2) czy stres indukuje wypalenie oraz jaka jest w tym rola zaangażowania i wsparcia jako zmiennych pośredniczących i wreszcie, 3) jak jest rola zaangażowania (także wsparcia i wypalenia) w doświadczaniu stresu? Celem prezentowanego opracowania jest próba odpowiedzi na te pytania. W stosunku do pytania 1 zasadniczo spodziewamy się negatywnego związku stresorów i zaangażowania w pracę. Jednakże jest możliwe, że są naturalne stresory, np. obciążenie pracą, które do pewnego momentu sprzyjają zaangażowaniu. W związku z pytaniem 2 przewidujemy, że wsparcie społeczne jako bufor (Łuszczczyńska, Cieślak 2005) będzie moderowało efekt zmiennych niezależnych na zmienne zależne, tzn. związek stresu z wypaleniem. Badania Sęk i Cieślaka (2004) nad wsparciem społecznym pokazują, że pozytywny związek jakości życia i wsparcia zależy od typu stresora oraz typu wsparcia społecznego i nie każde jego źródło sprzyja zdrowiu. Jeśli chodzi o pytanie 3, to spodziewamy się, że zaangażowanie będzie mediatorem efektu zmiennych niezależnych na zmienne zależne.

## Metoda

### Osoby badane i narzędzia pomiaru zmiennych

Osobami badanymi byli losowo dobrani kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla ( $N = 71$ ), w wieku 32–64 lata ( $M = 51,18$ ), pracujący w jednej z polskich kopalni odkrywkowych węgla brunatnego. Dominującą pod względem liczebności grupę stanowili mężczyźni (około 95%). Staż pracy na stanowisku kierowniczym zawierał się w przedziale od 1 roku do 35 lat.

Do pomiaru zmiennych użyto następujących narzędzi. Trzy rodzaje stresorów mierzono za pomocą trzech niezależnych kwestionariuszy (Spector, Jex 1998). Konflikt interpersonalny – skala ICAWS, 4 twierdzenia; ograniczenia organizacyjne – skala OCS, 11 twierdzeń; obciążenie pracą – skala QWI, 5 twierdzeń. Wypalenie za pomocą skali OLBI (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli 2001; Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas 2003). Zmierzono dwa wymiary wypalenia: wyczerpanie i brak zaangażowania (cynizm). Zaangażowanie mierzymy za pomocą skali UWES, 17 twierdzeń (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker 2002), która uwzględnia trzy jego wymiary: wigor, oddanie się pracy i pochłonięcie przez pracę. Można je opisać następująco: wigor – wysoki poziom energii i odporności psychicznej w pracy, wytrwałość także wobec trudności, gotowość inwestowania wysiłku w pracę; oddanie się pracy – doświadczanie znaczenia, dumy i entuzjazmu w związku z wykonywaną pracą; pochłonięcie pracą (absorpcja) – koncentracja na pracy, poczucie szybkiego upływu czasu w pracy, trudność oderwania się od niej.

## Wyniki

### Stresory, zaangażowanie w pracę i wsparcie społeczne

Pytanie 1 i 3 w tym opracowaniu dotyczyły relacji stresu i zaangażowania. Najpierw rozpatrzmy relacje, kiedy zaangażowanie jest zmienną wyjaśnianą, następnie zmienną wyjaśnianą będzie stres. Spośród branych pod uwagę stresorów (konflikt interpersonalny, ograniczenia organizacyjne, obciążenia pracą) ujemny związek korelacyjny ( $r$  – Pearsona) z ogólnym wskaźnikiem zaangażowania (UWES) wykazał konflikt interpersonalny ( $-0,26$ ;  $p < 0,05$ ), statystycznie istotny w stosunku do wymiarów zaangażowania: oddanie pracy ( $-46$ ;  $p < 0,01$ ) i wigor ( $-0,26$ ;  $p < 0,05$ ). Dodatkowo ten wskaźnik zaangażowania koreluje z wymiarem obciążenie pracą ( $0,24$ ;  $p < 0,05$ ).

Z kolei ze wskaźnikiem braku zaangażowania (OLBI) jako wymiarem wypalenia dodatnio koreluje stresor ograniczenia organizacyjne ( $0,39$ ;  $p < 0,01$ ), natomiast nie ma statystycznie istotnej korelacji braku zaangażowania z obciążeniem pracą i konfliktami interpersonalnymi.

Wyniki analizy regresji dla zaangażowania jako zmiennej wyjaśnianej (tabela 1) także pokazują, że obciążenie pracą zwiększa zaangażowanie w pracę ( $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ), podobnie jak wsparcie społeczne ( $\beta = 0,27$ ;  $p < 0,05$ ), a wypalenie zawodowe je obniża  $\beta = -0,37$ . Zmienne z tego równania wyjaśniają 35% wariacji zaangażowania w pracę.

Tabela 1. Wyniki analizy regresji dla zaangażowania w pracę jako zmiennej wyjaśnianej  
 $R = 0,59$ ;  $R^2 = 0,35$ ;  $F = 7,09$ ;  $p < 0,001$

Zaangażowanie w pracę				
Zmienne wyjaśniające	B	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
KROK 1				
Konflikt interpersonalny	-0,15	-0,09	0,16	0,16**
Ograniczenia organizacyjne	0,01	0,01		
Obciążenie pracą	0,3	0,29*		
KROK 2				
Wsparcie społeczne	0,22	0,27*	0,26	0,10**
KROK 3				
Wypalenie zawodowe	-0,82	-0,37**	0,35	0,09**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Podobnie wyniki analizy moderacji dla wsparcia społecznego jako moderatora związku konflikt interpersonalny – zaangażowanie pokazują, że wsparcie to pomaga w zaangażowaniu w pracę mimo działania w warunkach konfliktu interpersonalnego ( $\beta = 0,26$ ;  $p < 0,05$ ). Nie ma ono znaczenia jako bufor w relacji konflikt interpersonalny – wypalenie.

Stresor obciążenie pracą różnicuje leaderów w wymiarze zaangażowania. Wyniki ANOVA (tab. 2) tyczą się zależności krzywoliniowej, tzn. że najpierw wzrośtowi obciążenia odpowiada statystycznie istotny wzrost poziomu zaangażowania, następnie pojawia się tendencja spadkowa. Najsilniej zaangażowani są leaderzy średnio obciążeni pracą. Leaderzy nisko obciążeni pracą dla ogólnego wskaźnika zaangażowania uzyskali wartość  $M = 4,15$ ; średnio obciążeni wartość  $M = 4,72$ , a dla wysoko obciążonych pracą  $M = 4,65$ . Według wyników testu porównań wielokrotnych Bonferroniego wskaźnik zaangażowania istotnie różnicuje grupy leaderów nisko i średnio obciążonych pracą ( $p = 0,05$ ). Zaobserwowany spadek zaangażowania przy wysokim obciążeniu pracą względem średniego obciążenia jednak nie okazał się statystycznie istotny.

Jeśli chodzi o stresory jako zmienne wyjaśniane, to idąc za wyżej pokazaną wskazówką, że stresory konflikt interpersonalny i ograniczenia organizacyjne są ujemnie skorelowane z zaangażowaniem, a stresor – obciążenie pracą jest skorelowany z zaangażowaniem dodatnio, należy się spodziewać, że predyktorem analizowanych stresorów może być ta skorelowana z nimi zmienna. Analiza regresji

pokazała, że jest tak tylko po części. Zaangażowanie jest predykatorem obciążenia pracą ( $\beta = 0,31$   $p < 0,05$ ). Nie jest predykatorem konfliktu interpersonalnego i ograniczeń organizacyjnych. Dla spostrzegania nasilonych ograniczeń organizacyjnych ( $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,001$ ) i obciążenia pracą ( $\beta = 0,52$ ;  $p < 0,00$ ) istotnym statystycznie predykatorem jest wypalenie.

T a b e l a 2. Zróznicowanie zaangażowania ze względu na poziom obciążenia pracą liderów

Źródło wariancji		SS	df	MS	F	p
ZAANGAŻOWANIE	Między grupami	3,875	2	1,938	2,962	0,058
	Wewnątrz grup	44,486	68	0,654		
	Ogółem	48,361	70			

### Stresory, zaangażowanie i wypalenie

Z ogólnym wskaźnikiem wypalenia (OLBI) korelują dodatnio stresory: konflikt interpersonalny (0,26;  $p < 0,05$ ), ograniczenia organizacyjne (0,47;  $p < 0,01$ ) i obciążenie pracą (0,34;  $p < 0,01$ ). Obydwa wymiary wypalenia (wyczerpanie: 0,42;  $p < 0,01$ , brak zaangażowania: 0,39;  $p < 0,01$ ) korelują dodatnio ze stresorem ograniczenia, organizacyjne, a stresor obciążenie pracą dodatnio koreluje z wyczerpaniem (0,41;  $p < 0,01$ ). Oznacza to, że obciążenie pracą tylko do pewnego czasu, czy do pewnego poziomu, sprzyja zaangażowaniu (tab. 1), a w dłuższej perspektywie może sprzyjać wypaleniu. Wynik ten koresponduje z wynikiem ANOVA (tab. 2), który wskazuje na krzywoliniowy związek zaangażowania i obciążenia pracą.

T a b e l a 3. Wyniki analizy regresji dla wypalenia zawodowego jako zmiennej wyjaśnianej  
 $R = 0,65$ ;  $R^2 = 0,42$ ;  $F = 9,33$ ;  $p < 0,001$

Wypalenie zawodowe				
Zmienne wyjaśniające	B	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
KROK 1				
Konflikt interpersonalny	0,05	0,06	0,29	0,29***
Ograniczenia organizacyjne	0,22	0,25* 0,39***		
Obciążenie pracą	0,18			
KROK 2				
Wsparcie społeczne	-0,04	-0,12	0,34	0,05*
KROK 3				
Zaangażowanie w pracę	-0,16	-0,34**	0,42	0,08**

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$



Wyniki analizy regresji dla wypalenia zawodowego (tab. 3) potwierdzają, że obciążenie pracą ( $\beta = 0,39$ ;  $p < 0,001$ ) jest silnym predyktorem wypalenia zawodowego, a ograniczenia organizacyjne nieco słabszym ( $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,05$ ). Konflikty interpersonalne wydają się nie mieć takiego znaczenia w procesie wypalenia. Mimo że występuje słaba dodatnia korelacja ogólnego wskaźnika wypalenia z konfliktami interpersonalnymi, o której jest mowa wyżej, to już składowe wypalenia (wyczerpanie, brak zaangażowania) z tymi konfliktami nie korelują. Warto zauważyć, że także ta analiza pokazuje, iż zaangażowanie w pracę jest zmienną modyfikującą stres, która osłabia efekt wypalenia ( $\beta = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ).

ANOVA dla wypalenia (tab. 4) przeprowadzona ze względu na poziom zaangażowania pokazuje, że najsilniej wypaleni są liderzy nisko zaangażowani, którzy dla ogólnego wskaźnika wypalenia uzyskali  $M = 2,14$ . Z kolei dla średnio zaangażowanych  $M = 1,82$ , a dla wysoko zaangażowanych  $M = 1,75$ . Według testu porównań wielokrotnych Bonferroni wskaźnik ten istotnie różnicuje grupy liderów nisko i wysoko zaangażowanych ( $p = 0,002$ ) oraz liderów nisko i średnio zaangażowanych ( $p = 0,01$ ). Tak więc prawdopodobna wydaje się ujemna liniowa zależność zaangażowania i wypalenia. Zaangażowanie może chronić przed wypaleniem, ale wypalenie je uniemożliwia.

Tabela 4. Zróznicowanie wypalenia i jego składowych ze względu na poziom zaangażowania liderów

Źródło wariancji		SS	df	MS	F	p
WYPALENIE	Między grupami	1,61	2	0,805	6,614	0,002
	Wewnątrz grup	8,27	68	0,122		
	Ogółem	9,88	70			
WYCZERPANIE	Między grupami	3,06	2	1,530	6,291	0,003
	Wewnątrz grup	16,53	68	0,243		
	Ogółem	19,59	70			
BRAK ZAANGAŻOWANIA	Między grupami	0,64	2	0,320	2,972	0,058
	Wewnątrz grup	7,31	68	0,108		
	Ogółem	7,95	70			

Jeśli uwzględnić buforowy efekt wsparcia społecznego w relacji obciążenie pracą – wypalenie, to okazuje się, że wsparcie statystycznie istotnie obniża poziom wypalenia zawodowego. Dane z tabeli 5 pokazują, że wskaźnik  $\beta$  dla relacji obciążenie pracą – wypalenie wynosi 0,42;  $p < 0,001$ , a moderowany wsparciem zmienia nawet znak ( $\beta = -0,27$ ;  $p < 0,05$ ). Tak więc obciążenie pracą zagraża wypaleniem głównie liderom, którzy nie mają wsparcia, a sprzyja tym, którzy je mają. Analizowane zmienne wyjaśniają 19% wariancji obciążenia pracą.

Tabela 5. Wyniki analizy moderacji dla wsparcia społecznego jako bufora związku obciążenie pracą – wypalenie  $R = 0,43$ ;  $R^2 = 0,19$ ;  $F = 7,8$ ;  $p < 0,01$

Związek obciążenie pracą – wypalenie				
Zmienne wyjaśniające	B	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
KROK 1 Obciążenie pracą	0,16	0,42***	0,12	0,12**
KROK 2 (a) Obciążenie pracą x Wsparcie społeczne	-0,12	-0,27*	0,19	0,07*

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Trzeba nadmienić, że wsparcie społeczne nie jest buforem w relacji obciążenie pracą – zaangażowanie w pracę.

W prowadzonej analizie ważne jest pytanie, jak obciążenie pracą różnicuje liderów w wymiarze wypalenia. Wyniki ANOVA (tab. 6) pokazują, że im większe jest obciążenie pracą, tym wyższy jest poziom wypalenia. Liderzy nisko obciążeni pracą dla ogólnego wskaźnika wypalenia uzyskali wartość  $M = 1,13$ ; średnio obciążeni wartość  $M = 1,82$ , a dla wysoko obciążonych pracą  $M = 1,75$ . Według testu porównań wielokrotnych Bonferroni wskaźnik ten istotnie różnicuje grupy liderów nisko i średnio obciążonych pracą ( $p = 0,05$ ).

Tabela 6. Zróżnicowanie wypalenia ze względu poziom obciążenia pracą

Źródło wariancji		SS	df	MS	F	p
WYPALENIE	Między grupami	1,117	2	0,559	4,332	0,017
	Wewnątrz grup	8,770	68	0,129		
	Ogółem	9,888	70			

## Podsumowanie i dyskusja wyników

Z perspektywy koncepcji stres pracy – zasoby (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli 2001) uzyskane wyniki pokazują jego użyteczność. W związku z pytaniem 1 postawionym w tym opracowaniu potwierdziło się nasze oczekiwanie negatywnego związku stresorów i zaangażowania w pracę. Jednakże należy zauważyć, że radzenie sobie z takim stresorem jak obciążenie pracą może być pojmowane, zgodnie z JD-R, jako wzrost, gdyż obciążenie pracą do pewnego momentu sprzyja zaangażowaniu w pracę. Stresor – spostrzegane ograniczenia organizacyjne – łączy się dodatnio z brakiem zaangażowania w sensie cynicznej postawy do pracy, a stresor – konflikty

interpersonalne – ujemnie łączy się wigorem i oddaniem pracy, dodatnio zaś z obciążeniem.

W związku z pytaniem 2 i z perspektywy koncepcji JD-R potwierdzenie używa teza o związku zasobów osobowych i społecznych z procesami wypalenia. W zgodzie także z modelem Karaska dotyczącym stresu pracy nasze wyniki pokazują, że zasoby w postaci wsparcia buforują negatywne działanie stresora obciążenia pracą i liderzy doświadczający wsparcia mniej są narażeni na wypalenie niż ci, którzy go nie mają. Nadto wsparcie społeczne w warunkach konfliktu interpersonalnego sprzyja zaangażowaniu w pracę. Na dodatni związek obciążenia pracą i wypalenia wskazują wyniki ANOVA, które pokazują, że większemu obciążeniu pracą odpowiada większe wypalenie, co także tyczy się odpowiedzi na pytanie 2.

Zaangażowanie okazało się zaś mediatorem związku obciążenia pracą i wypalenia, co stanowi potwierdzenie przewidywań odpowiedzi na pytanie 3. Samo zaangażowanie, tak jak sugerują Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma i Bakker (2002), rzeczywiście wydaje się komplementarne do wypalenia. Z jednej strony bowiem zaangażowanie może pośredniczyć w procesie wypalenia, gdyż jest predykatorem obciążenia pracą. Z kolei obciążenie pracą łączy się pozytywnie z wypaleniem. Jednakże najmniej zaangażowani są liderzy najbardziej wypaleni. Zaangażowanie, które też jest zasobem osobowym, mimo że zależy od warunków zewnętrznych, wydaje się więc chronić przed wypaleniem, podobnie jak wsparcie. Bez przeprowadzenia badań longitudinalnych nie wiadomo na pewno, czy liderzy są wypaleni wskutek długotrwałego i silnego zaangażowania, czy też są wypaleni np. z powodów osobowościowych. Zresztą jedno drugiemu nie przeczy. Takie kierunki badań nadal stanowią wyzwanie.

## Bibliografia

- Bańka A. (1996), *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini, Poznań.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 1.
- Chirkowska-Smolak T. (2008), *Kompetencje menedżera budującego zaangażowanie pracowników*, [w:] *Kompetencje a sukces w zarządzaniu organizacją*, red. S. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa, s. 219–228.
- Cieślak R., Benight Ch. (2008), *Wsparcie społeczne a wypalenie zawodowe – nowe perspektywy badań*, [w:] *Zdrowie i choroba. Problemy teorii, diagnozy i praktyki*, red. J.M. Brzeziński, L. Cierpiątkowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 295–305.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Demerouti E., Bakker A., Nachreiner F., Schaufeli W. (2001), *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology”, no. 86, s. 499–512.
- Demerouti E., Bakker A., Vardakou I., Kantas A. (2003), *The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis*, „European Journal of Psychological Assessment”, no. 19, s. 12–23.
- Derbis R. (2003), *Zaangażowanie, pomoc, czy przeszkoda w osiągnięciu sukcesu*, [w:] *Psychologia X. In Honorem Zygmunt Zimny*, red. R. Derbis, Prace Naukowe WSP, Częstochowa, s. 31–40.

- Felfe J. (2009), *Firma i ja*, „Charaktery”, nr 5, s. 42–45.
- Hobfoll S.E. (2001), *The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Process: Advancing Conservation of Resources Theory*, „Applied Psychology: An International Review”, no. 50, s. 337–421.
- Hobfoll S.E. (2006), *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Judge T., Erez A., Bono J., Thoresen C. (2003), *The Core Self-Evaluations Scale: Development and Measure*, „Personnel Psychology”, no. 56, s. 303–331.
- Kanungo R.N. (1982), *Measurement of Job and Work Involvement*, „Journal of Applied Psychology”, no. 67, s. 341–349.
- Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy Work*, Basic Books, New York.
- Koeske G.F., Kelly T. (1995), *The Impact of Overinvolvement on Burnout and Job Satisfaction*, „American Journal of Orthopsychiatry”, no. 65 (2), s. 282–292.
- Kulczycki M. (1996), *Nadmierne koszty psychiczne celowego działania człowieka*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Prace Psychologiczne Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 145–150.
- Łuszczzyńska A., Cieślak R. (2005), *Protective, Promotive, and Buffering Effects of Perceived Social Support in Managerial Stress: The Moderating Role of Personality*, „Anxiety, Stress, & Coping”, no. 18, s. 227–244.
- Maslach C., Leiter M.P. (2005), *Stress and Burnout: The Critical Research*, [w:] *Handbook of Stress Medicine and Health*, red. C.L. Cooper, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Maslach C., Schaufeli W., Leiter M.P. (2001), *Job Burnout*, „Annual Review of Psychology”, no. 52, s. 397–422.
- Salanova M., Bakker A., Llorens S. (2006), *Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources*, „Journal of Happiness Studies”, no. 7, s. 1–22.
- Schaufeli W., Hallberg U. (2006), „Same” But Different? *Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?*, „European Psychologist”, vol. 11 (2), s. 119–127.
- Schaufeli W., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies” no. 3, s. 71–92.
- Sęk H., Cieślak R. (red.) (2004), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shirom A. (2003), *Job-Related Burnout: A Review*, [w:] *Handbook of Occupational Health Psychology*, red. J.C. Quick, L. Tetrick, American Psychological Association, Washington, DC, s. 245–264.
- Spector P.E. (1985), *Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*, „American Journal of Community Psychology”, no. 13, s. 693–713.
- Spector P., Jex S. (1998), *Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology”, no. 3, s. 356–367.
- Tedeschi R., Calhoun L. (2004), *Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence*, „Psychological Inquiry”, no. 15, s. 1–18.
- Wefald A., Downey R. (2009), *Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation with Satisfaction*, „The Journal of Psychology”, no. 1, s. 91–111.

## CZYNNIKI ZWIĄZANE Z PRACĄ A ZESPÓŁ ZMĘCZENIA SKUMULOWANEGO W GRUPIE ZAWODOWEJ PIELĘGNIAREK

### Wstęp

Każda praca polega na wykonywaniu w określonym środowisku pewnych zadań, które będą obciążać w różnym stopniu zasoby fizyczne, emocjonalne oraz poznawcze jednostki. Ze względu na wielość i różnorodność czynników, z jakimi na co dzień styka się przeciętna pielęgniarka, a szczególnie ich emocjonalnie obciążający charakter, jej praca jest pod tym względem wyjątkowa. Kontakt z cierpiącym człowiekiem, czasami z jego śmiercią, wysoka odpowiedzialność zawodowa, a ponadto: niesatysfakcjonujące wynagrodzenie, brak odpowiedniego wyposażenia stanowiska pracy, złożona struktura organizacyjna, praca zmianowa i wiele innych – każdy czynnik z osobna, jak i wszystkie razem powodują, że zawód ten można bez wątplenia zaliczyć do profesji „stresogennych”, o czym też świadczy duża liczba badań prowadzonych pod tym kątem wśród pielęgniarek niemal na całym świecie. Badacze, chcąc poznać zarówno przyczyny stresu związanego z pracą, jak i wynikające z tego negatywne konsekwencje, skupiają się przede wszystkim na czynnikach, które potencjalnie mogą go wywołać, jednak w wielu badaniach uwzględnia się również czynniki mogące przeciwdziałać jego niepożądanym skutkom. Do najczęściej branych pod uwagę należy wsparcie społeczne, które oprócz wymagań pracy i kontroli jako kolejny wymiar znalazło miejsce w popularnym wśród badaczy modelu Karaska (1990). Czynniki, które mogą zapobiegać niepożądanym skutkom stresu, określane są także jako zasoby (patrz: teoria zachowania zasobów Hobfolla 1993; model wymagań-zasobów pracy Demerouti i in. 2001) lub czynniki, które uzupełniają energię jednostki (Genaidy i in. 2000).

Negatywne konsekwencje stresu mogą mieć charakter zarówno organizacyjny (np. spadek efektywności i wydajności, absencja), społeczny (pogorszenie relacji z osobami z najbliższego otoczenia jednostki) lub być natury psychicznej (wypalenie zawodowe, zmęczenie psychiczne), czy psychosomatycznej (wrzody, dolegliwości mięśniowo-szkieletowe). Jeden z wymienionych skutków działania stresu –

zmęczenie, stosunkowo słabo zbadane ma gruncie polskim, jest tematem niniejszej pracy. Chcąc ustalić również czynniki, które mogłyby zapobiegać zmęczeniu, do badań włączono również charakterystyki pracy o charakterze mobilizującym.

Zdefiniowanie terminu „zmęczenie” przysparza badaczom wiele trudności, gdyż jak to ujął polski fizjolog Stanisław Kozłowski: zmęczenie jako jednorodne zjawisko biologiczne o jednym podłożu i jednym mechanizmie rozwoju nie istnieje (1986, s. 100). Dlatego ze względu na ograniczone ramy niniejszej pracy samo pojęcie zmęczenia nie zostanie poddane głębszej analizie.

Zmęczenie można podzielić według różnych kryteriów (patrz: Golec 2002), jednak w literaturze przedmiotu najczęściej można spotkać się z podziałem na zmęczenie fizyczne i psychiczne. Analiza czynnikowa na pozycjach Skali do Badania Zmęczenia w badaniach Yang i Wu (2005) potwierdziła różnicowanie przez osoby badane tych dwóch typów zmęczenia. Przyczyną zmęczenia fizycznego (bardzo ogólnie) będzie wyczerpywanie rezerw glikogenowych mięśni (Kozłowski 1986). W przypadku zmęczenia umysłowego ustalenie przyczyn na poziomie fizjologii stanowi dla badaczy poważniejszy problem, dlatego większość z nich będzie się skupiać na jego objawach, choć i tutaj nie ma pełnej zgodności. Niektóre wymieniane symptomy zmęczenia psychicznego przypominają objawy syndromu wypalenia zawodowego, stresu czy też stanów subdepresyjnych. Z reguły jednak zmęczenie psychiczne jest sprowadzane do obniżenia sprawności funkcjonowania w zakresie zasobów, takich jak pamięć, poziom uwagi, spostrzeganie, motywacja, które wykorzystywane są w realizacji danych czynności (Marek 2000; Żarczyński, Noworol 1991). Szczególnym przypadkiem zmęczenia jest syndrom zmęczenia chronicznego, który oznacza stan osłabienia, trwający powyżej 6 miesięcy, nieustępujący po odpoczynku, nasilający się po minimalnym wysiłku fizycznym i powodujący znaczne ograniczenie aktywności w sferze zawodowej, edukacyjnej, społecznej i osobistej (Fukuda i in. 1994; Devanur, Kerr 2006; van Geelen i in. 2007). Za przyczyny zmęczenia chronicznego uznaje się zakłócenia na linii podwzgórze–przysadka mózgowa–nadnercza, zmiany w układzie odpornościowym, infekcje wirusowe czy stres psychiczny, aczkolwiek wyniki badań w tym przedmiocie nie są jednoznaczne. Zmęczeniu chronicznemu mogą towarzyszyć problemy z pamięcią i koncentracją, bóle gardła i głowy, apatia, bezsenność oraz dolegliwości mięśniowo-szkieletowe (Fukuda i in. 1994). „Zespół zmęczenia skumulowanego”, termin wprowadzony przez Rokuro Kosugo (1982), wiąże się z bardzo podobnymi objawami, autor nie zaznacza jedynie okresu ich trwania.

Do tej pory w Polsce przeprowadzono niewiele badań dotyczących zmęczenia o charakterze psychicznym i jego związku z czynnikami pracy, co będzie celem niniejszej pracy. Ze względu na różnorodność i stresogenność środowiska pracy badania przeprowadzono w grupie zawodowej pielęgniarek. Weryfikacji poddano następujące hipotezy:

1. Czynniki obciążające występujące w pracy pielęgniarek zarówno o charakterze fizycznym, społecznym, jak i organizacyjnym mają związek z występowaniem zespołu skumulowanego zmęczenia.

2. Czynniki mobilizujące występujące w pracy pielęgniarek o charakterze społecznym, organizacyjnym, ekonomicznym i indywidualnego rozwoju wpływają buforowo na zespół skumulowanego zmęczenia.
3. Zespół skumulowanego zmęczenia powiązany jest z wiekiem.

## Metoda

### Opis próby

W badaniu wzięło udział 237 pielęgniarek z czterech szpitali z jednego dużego miasta w Polsce. Badane kobiety pracowały na 14 różnych oddziałach, m.in.: chirurgicznym 59, co stanowi 24,89% próby, wewnętrznym – 35 (14,76%), na intensywnej terapii – 32 (13,50%) i kardiologii – 29 (12,23%). Kolejne 75 osób, czyli 31,64% próby pracowało na innych 10 oddziałach, natomiast 7 osób nie podało, na jakim oddziale lub w jakiej jednostce szpitala pracuje. Typowa badana miała około 35,5 roku (SD = 7,5), w danym szpitalu pracowała od około 12 lat (SD = 8,7), a na danym stanowisku – 10,2 roku (SD = 8,45). Średnia długość zatrudnienia wyniosła 13,7 (SD = 8,4).

### Opis narzędzi badawczych

W badaniu wykorzystano dwa kwestionariusze: zmodyfikowaną wersję Skali Charakterystyk Zawodowych (DS-94 *Work Characteristic Survey*) autorstwa Genaidy'ego i Karwowskiego oraz Kwestionariusz do badania Zespołu Skumulowanego Zmęczenia (CFI – *Cumulative Fatigue Index*) autorstwa Rokuo Kosugo.

Amerykańska wersja Skali Charakterystyk Zawodowych została opracowana przez Genaidy'ego i Karwowskiego na podstawie wcześniej stworzonej przez tychże autorów klasyfikacji czynników pracy (2000). Po przeprowadzeniu badania pilotażowego kwestionariusz w polskiej adaptacji został zmodyfikowany przez Jaworek (2007), tak aby w większym stopniu przystawał do specyfiki pracy pielęgniarek pracujących w Polsce. Następnie dokonano analizy czynnikowej, w której wyniku uzyskano osiem czynników – cztery o charakterze obciążającym i cztery – mobilizującym. Szczegółowa procedura oraz rezultaty analiz zostały przedstawione i opisane w pracy Jaworek (2007). Czynniki obciążające, na które składa się 50 pozycji, zostały kolejno nazwane: Fizyczne środowisko pracy (12 pozycji), Społeczno-organizacyjny czynnik obciążający (11), Obciążający czynnik poznawczy (12) oraz Obciążający czynnik zawodowy (15). Natomiast czynniki mobilizujące złożone w sumie z 32 pozycji określono jako: Mobilizujący czynnik organizacyjny (7), Mobilizujący czynnik ekonomiczny i indywidualnego rozwoju (9), Mobilizujący czynnik społeczny (12) oraz Zakres kontroli (4). Osoba badana może się ustosunkować do każdego stwierdzenia, w zależności od skali, odpowiadając na pytanie, w jakim stopniu dany czynnik stanowi obciążenie lub wpływa mobilizująco i pozytywnie, zaznaczając

odpowieź na sześciostopniowej skali od: „nie występuje” lub „nie dotyczy” (w domyśle – dany czynnik) do „bardzo wysokim” (w domyśle – stopniu).

Kwestionariusz do badania Zespołu Skumulowanego Zmęczenia w polskiej adaptacji Marka, Noworola i Żarczyńskiego (1987) składa się z 59 stwierdzeń opisujących stan emocjonalny (np. „Mam obniżony nastrój”), fizyczny (np. „Ostatnio chudnę”), wolicjonalny („Nie mam ochoty robić nawet tego, co lubię”) czy odnoszące się do sfery poznawczej („Jest mi trudno zebrać myśli”). Na każde ze stwierdzeń osoba badana może się ustosunkować, zaznaczając odpowiedź TAK lub NIE (w domyśle – dotyczy). Kwestionariusz obejmuje sześć podskal, które mierzą odpowiednio: A – zmęczenie ogólne (15 pozycji), B – obniżoną witalność (11), C – przeciążenie psychiczne (10), D – zmęczenie fizyczne (8), E – niepokój (6) oraz F – obniżone morale (9).

Szczegóły własności psychometrycznych poszczególnych podskal Skali Charakterystyk Zawodowych oraz Kwestionariusza do badania Zespołu Skumulowanego Zmęczenia zawiera tabela 1.

T a b e l a 1. Średnie odchylenia standardowe i współczynniki rzetelności dla podskal Kwestionariusza do badania Zespołu Skumulowanego Zmęczenia i Skali Charakterystyk Zawodowych

Podskale	Średnia	Odchylenie standardowe	Alpha Cronbacha
<b>Skala Charakterystyk Zawodowych</b>			
Fizyczne środowisko pracy	27,49	14,76	0,92
Społeczno-organizacyjny czynnik obciążający	23,33	12,12	0,90
Obciążający czynnik poznawczy	27,28	12,54	0,92
Obciążający czynnik zawodowy	57,83	11,6	0,87
Mobilizujący czynnik organizacyjny	25,22	5,34	0,84
Mobilizujący czynnik społeczny	47,75	8,52	0,90
Mobilizujący czynnik ekonomiczny i indywidualnego rozwoju	26,7	9,96	0,88
Zakres kontroli	8,42	5,27	0,78
<b>Kwestionariusz do badania Zespołu Skumulowanego Zmęczenia</b>			
Zmęczenie ogólne	6,72	3,43	0,80
Obniżona witalność	2,55	2,16	0,72
Przeciążenie psychiczne	3,17	2,41	0,73
Zmęczenie fizyczne	1,93	1,59	0,52
Niepokój	1,91	1,49	0,54
Spadek morale	0,98	1,46	0,67



## Procedura badawcza

Badania prowadzono w czterech szpitalach jednego z największych miast w Polsce. Po akceptacji dyrektora każdego szpitala i wstępnej rozmowie z przełożoną pielęgniarzką pozostawiano kwestionariusze oddziałowym do rozdania. W jednym przypadku badająca została poproszona o przedstawienie celu swoich badań na cotygodniowym zebraniu oddziałowych. Badanie miało charakter kwestionariuszowy, było anonimowe, a udział całkowicie dobrowolny i bez żadnej gratyfikacji. Następnie systematycznie co dwa tygodnie zestawy były zbierane, aż do braku zwrotów. Nie ustalono żadnych kryteriów co do danych demograficznych badanych poza jednym wyjątkiem – badaniu miały podlegać jedynie kobiety ze względu na znikomą liczbę mężczyzn pracujących w tym zawodzie. Z 310 kwestionariuszy pozostawionych w szpitalach zwrócono – 254, co stanowi 81,93%, z czego 237, ze względu na niekompletne wypełnienie lub wypełnienie nasuwające wątpliwości, ostatecznie uwzględniono przy analizie statystycznej wyników. Badania prowadzono od 15 lipca do 15 grudnia 2004 roku.

## Wyniki

Celem sprawdzenia postawionych na wstępie hipotez przeprowadzono analizy regresji wielokrotnej z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS for Windows w wersji 14.0. W kolejnych sześciu równaniach regresji zmiennymi objaśnianymi, jako charakterystykami zespołu skumulowanego zmęczenia według Rokuro Kosugo, były: zmęczenie ogólne, obniżona witalność, przeciążenie psychiczne, zmęczenie fizyczne, niepokój i obniżone morale. Do wszystkich równań jako zmienne niezależne wprowadzono osiem czynników pracy, zarówno o charakterze obciążającym, tj. Fizyczne środowisko pracy, Społeczno-organizacyjny czynnik obciążający, Obciążający czynnik poznawczy oraz Obciążający czynnik zawodowy, jak i mobilizującym, czyli Mobilizujący czynnik organizacyjny, Mobilizujący czynnik ekonomiczny i indywidualnego rozwoju, Mobilizujący czynnik społeczny oraz Zakres kontroli. Dodatkowo do modeli włączono zmienną wieku. W tabeli 2 przedstawiono wyniki analiz, pokazując jedynie zmienne istotne statystycznie lub na granicy trendu.

Tabela 2. Wiek i czynniki pracy jako predyktory zespołu skumulowanego zmęczenia – wyniki analizy regresji wielokrotnej (\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ )

Zmienne objaśniane	Zmienne objaśniające	F	R <sup>2</sup>	Błąd standardowy	$\beta$	p
Zmęczenie ogólne		8,19***	0,21			
	OCZ			0,028	0,27	0,000
	MCER			0,023	-0,17	0,010
	Wiek			0,027	0,24	0,000

Obniżona witalność		5,4***	0,14			
	OCP			0,12	0,12	0,082
	MCO			0,03	-0,15	0,034
	MCER			0,01	-0,17	0,018
	Wiek			0,02	0,23	0,000
Przeciążenie psychiczne		5,2***	0,14			
	OCZ			0,021	0,14	0,065
	OCP			0,014	0,13	0,066
	MCER			0,017	-0,12	0,08
	Wiek			0,02	0,15	0,013
Zmęczenie fizyczne		1,65	0,02			
Niepokój		3,35**	0,08			
	SOCO			0,01	0,20	0,014
	MCO			0,02	-0,20	0,006
	MCER			0,01	-0,13	0,073
	Wiek			0,01	0,13	0,046
Spadek morale		8,5***	0,22			
	FŚP			0,00	0,27	0,000
	SOCO			0,01	0,25	0,001
	MCS			0,01	-0,19	0,005
	Wiek			0,01	0,15	0,013

## Objaśnienia skrótów:

- FŚP – Fizyczne środowisko pracy  
SOCO – Społeczno-organizacyjny czynnik obciążający  
OCP – Obciążający czynnik poznawczy  
OCZ – Obciążający czynnik zawodowy  
MCO – Mobilizujący czynnik organizacyjny  
MCS – Mobilizujący czynnik społeczny  
MCER – Mobilizujący czynnik ekonomiczny i indywidualnego rozwoju  
ZK – Zakres kontroli

Analiza regresji wykazała, że we wszystkich równaniach, poza tym, które okazało się nieistotne statystycznie, istotnym predyktorem był wiek (współczynniki  $\beta$  wahają się od 0,13 do 0,23). W przypadku zmęczenia ogólnego ponadto zaobserwowano związek z Obciążającym czynnikiem zawodowym ( $\beta = 0,27$ ) oraz Mobilizującym czynnikiem ekonomicznym i indywidualnego rozwoju ( $\beta = -0,17$ ). Z kolei obniżona witalność może być związana z obciążeniem zasobów poznawczych ( $\beta = 0,12$ ;  $p = 0,082$ ), Mobilizującym czynnikiem organizacyjnym ( $\beta = -0,15$ ) i ekonomicznym oraz indywidualnego rozwoju ( $\beta = -0,17$ ). Analiza wykazała bardzo słabą zależność pomiędzy przeciążeniem psychicznym oraz Obciążającym czynnikiem zawodowym ( $\beta = 0,14$ ;  $p = 0,065$ ), obciążeniem poznawczym ( $\beta = 0,13$ ;  $p = 0,066$ ) oraz

Mobilizującym czynnikiem ekonomicznym i indywidualnego rozwoju ( $\beta = -0,12$ ;  $p = 0,08$ ). Zaobserwowano również zależność pomiędzy niepokojem oraz Społeczno-organizacyjnym czynnikiem obciążającym ( $\beta = 0,20$ ), Mobilizującym czynnikiem organizacyjnym ( $\beta = -0,20$ ) oraz Mobilizującym czynnikiem ekonomicznym i indywidualnego rozwoju ( $\beta = -0,13$ ;  $p = 0,073$ ). Z kolei predyktorami obniżonego morale u badanych pielęgniarek okazały się: Fizyczne środowisko pracy ( $\beta = 0,27$ ), Społeczno-organizacyjny czynnik obciążający ( $\beta = 0,25$ ) oraz Mobilizujący czynnik społeczny ( $\beta = -0,19$ ). W żadnym równaniu zmienna mobilizująca – zakres kontroli nie uzyskała zwyczajowo przyjętego poziomu istotności i nie znalazła się choćby na tzw. granicy trendu. Poszczególne modele wyjaśniły od 8 do 22% wariancji zmiennej zależnej. Równanie ze zmienną objaśnianą zmęczenie fizyczne okazało się nieistotne statystycznie.

## Dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że istnieje pewna zależność pomiędzy obciążającymi i mobilizującymi czynnikami pracy oraz wiekiem a zespołem skumulowanego zmęczenia w badanej próbie pielęgniarek szpitalnych.

Najlepszym predyktorem zespołu skumulowanego zmęczenia u badanych pielęgniarek okazał się wiek. Im starsze pielęgniarki, tym bardziej narażone są w szczególności na zmęczenie ogólne i obniżoną witalność. Wynik ten z jednej strony nie zaskakuje, z drugiej nie jest już taki oczywisty w świetle wyników innych badań. Niektóre badania wykazały, że pielęgniarki z większym doświadczeniem zawodowym cieszą się lepszym zdrowiem psychicznym w porównaniu z grupą niepielęgniarek w tym samym wieku (Letvak 2005), a młodsze z kolei w większym stopniu czują się zestresowane niż ich starsze koleżanki z pracy (Lee, Wang 2002; Sveinsdóttir i in. 2006). Również w badaniu Winwood i in. (2006) odnotowano wyższy poziom zmęczenia wśród młodszych pielęgniarek, co jednak przypisano odmiennym i korzystniejszym warunkom pracy starszych siostr (mniej pracy na nocnych zmianach, większy zakres kontroli itp.).

Wzrost ryzyka wystąpienia zmęczenia ogólnego i przeciążenia psychicznego może być natomiast spowodowany u badanych pielęgniarek obciążeniem czynnikiem zawodowym, czyli wszystkimi negatywnymi charakterystykami zawodu pielęgniarskiego, które stanowią o jego specyfice – kontakt z cierpieniem drugiego człowieka, ryzyko zarażenia od pacjentów, kontakt z wydzielinami, odchodami itp. Jednak w przypadku przeciążenia psychicznego należy podkreślić, że wszystkie zmienne poza wiekiem znajdują się na granicy trendu. Badania Beisert (2004) przeprowadzone również wśród pielęgniarek wykazały, że ten sam czynnik – wymagania wynikające ze specyfiki zawodu, przez mechanizm obniżania skuteczności

zawodowej wpływa na wzrost wypalenia zawodowego, w szczególności na wyczerpanie emocjonalne<sup>1</sup>.

Obciążenie fizycznym i społecznym środowiskiem pracy może z kolei wpływać u pielęgniarek na spadek morale. Jednocześnie w pewnym stopniu zapobiegnie mu wsparcie i uznanie dla wykonywanej pracy płynące ze strony współpracowników, przełożonych czy pacjentów. Rola czynników społecznych i ich wpływ na motywację jednostki do pracy wydają się oczywiste. Im większe poczucie akceptacji ze strony osób z otoczenia pracy i ich wsparcie, tym większa ochota przebywania w tak przyjaznym społecznie środowisku. Badania wskazują, że wsparcie koleżanek i kolegów z pracy, wiąże się z niższym poziomem stresu, lęku, depresji, absencji chorobowej i skłonności do porzucenia pracy czy wypalenia zawodowego (Quine 1998; Baba i in. 1999; Sveinsdóttir i in. 2006). Podobne znaczenie, jeśli chodzi o motywację ma fizyczne środowisko pracy. Miejsce, które nie jest wyposażone w odpowiedni, sprawnie działający sprzęt, a wręcz przeciwnie – przestarzały i awaryjny, a sam budynek, w którym się pracuje, również jest stary, nieergonomiczny i dawno nieodnawiany, nie będzie dodawać energii i chęci do pracy. Niestety, niekorzystne warunki pracy, to codzienność dla większości pielęgniarek w Polsce.

Wyniki niniejszego badania wskazują również, że istotnym czynnikiem związanym z czterema z sześciu podskal mierzących zespół skumulowanego zmęczenia jest mobilizujący czynnik ekonomiczny i indywidualnego rozwoju (choć w przypadku niepokoju i przeciążenia psychicznego istotność statystyczna znajduje się na granicy trendu). Niesatysfakcjonująca pensja czy brak lub ograniczone możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji wpływa na jednostkę demotywująco, frustruje i może oddziaływać negatywnie na jej samoocenę. W badaniu McGrath i in. (2003) aż 52% badanych irlandzkich pielęgniarek stwierdziło, że podwyższenie pensji mogłoby zmniejszyć stres, jaki odczuwają w pracy, natomiast w podłużnym badaniu na próbie pielęgniarek z Tajlandii w istocie taką zależność zaobserwowano (Tyson, Pongruengphant 2003).

Natomiast na zmniejszenie niepokoju i podwyższenie poziomu energii w badanej grupie mogą mieć wpływ czynniki organizacyjne, związane z możliwością kontroli nad wykonywaniem swojej pracy i wpływu na nią. Badania wskazują, że poczucie kontroli, drugi wymiar modelu Karaska (1990) i jeden z często badanych czynników w pracy, jest związany z satysfakcją z pracy (Finn 2001; Greenglass, Burke 1999), czy wpływa niwelująco na wypalenie zawodowe (Beisert 2004). Należy jednak zaznaczyć, że procent wariancji wyjaśnianej przez zmienne niezależne w równaniu ze zmienną zależną – niepokój jest stosunkowo niski.

Jedyny czynnik, który okazał się nie mieć związku z zespołem skumulowanego zmęczenia, to Zakres kontroli. Kontrola w tym przypadku odnosi się do możliwości wpływania na ogólną politykę i sposób działania szpitala, a nie do bezpośredniego wpływu na własną pracę, jak w Mobilizującym czynniku organizacyjnym. Być może należałoby go rozpatrywać w grupie pielęgniarek, którym przypisano

---

<sup>1</sup> W badaniach Jaworek (2007) zaobserwowano dość wysoką korelację pomiędzy zespołem zmęczenia skumulowanego a wyczerpaniem emocjonalnym na poziomie  $r = 0,67$ .

pewien zakres władzy, jak pielęgniarki koordynujące czy przełożone, co pozwoliłoby stwierdzić, czy ten czynnik ma znaczenie, jeśli chodzi o wzrost zmęczenia skumulowanego.

Poprzeczny charakter badań oraz korzystanie z kwestionariuszowych metod badawczych sprawia, że uzyskane wyniki należy interpretować z dużą ostrożnością i traktować je bardziej jako punkt wyjścia do prowadzenia dalszych badań nad zmęczeniem i jego związku z czynnikami związanymi z pracą. W pewnym stopniu dopracowania wymaga Kwestionariusz do badania Skumulowanego Zmęczenia, szczególnie podskale: Zmęczenie fizyczne oraz Niepokój, które uzyskały niezbyt satysfakcjonujące współczynniki rzetelności. Ponadto należy zwrócić uwagę na umiarkowany i niski procent wyjaśnionej wariancji przez zmienne niezależne, co oznacza, iż zespół skumulowanego zmęczenia w dużym stopniu zależy od innych czynników, które nie zostały uwzględnione w badaniu.

## Bibliografia

- Baba V.V., Galperin B.L., Lituchy T.R. (1999), *Occupational Mental Health: A Study of Work-Related Depression Among Nurses in the Caribbean*, „International Journal of Nursing Studies”, no. 36, s. 163–169.
- Beisert (2004) M., *Przejawy, mechanizmy i przyczyny wypalenia się pielęgniarek*, [w:] *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, red. H. Sęk, Warszawa, s. 182–215.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001), *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology”, no. 86, s. 499–512.
- Devanur L.D., Kerr J.R. (2006), *Chronic Fatigue Syndrome*, „Journal of Clinical Virology”, no. 37, s. 139–150.
- Finn C.P. (2001), *Autonomy: An Important Component for Nurses' Job Satisfaction*, „International Journal of Nursing Studies”, no. 38.
- Fukuda K., Straus S.E., Hickie I., Sharpe M.C., Dobbins J.G., Komaroff A. (1994), *The Chronic Fatigue Syndrome: A Comprehensive Approach to Its Definition and Study*, „Annals of Internal Medicine”, no. 121 (12), s. 953–959.
- Genaidy A., Karwowski W. (2000), *Work-Factor Analysis Instrument (Technical Report)*, Cincinnati, OH, Louisville, KY.
- Genaidy A., Karwowski W., Succop P., Kwon Y.-G., Alhemoud A., Goyal D. (2000), *A Classification System for Characterization of Physical and Non-Physical Work Factors*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” no. 6 (4), s. 535–555.
- Golec L. (2002), *Zmęczenie, przewlekłe zmęczenie, zespół przewlekłego zmęczenia*, „Polski Przegląd Medycyny Lotniczej”, nr 2 (8), s. 133–148.
- Greenglass E.R., Burke R.J. (1999), *Hospital Downsizing, Individual Resources, and Occupational Stressors in Nurses*, „Anxiety, Stress, and Coping”, no. 13, s. 371–390.
- Hobfoll S.E., Freedy J. (1993), *Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied to Burnout*, [w:] *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*, red. W.B. Schaufeli, Ch. Maslach, T. Marek, Washington, s. 115–129.
- Jaworek M. (2007), *Individual and Organizational Determinants of Musculoskeletal Disorders Among Hospital Nurses*, Unpublished doctoral dissertation.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York.

- Kosugo R. (1982), *Cumulative Fatigue Symptoms and Conditions of Work*, [w:] *The 8<sup>th</sup> Congress of IEA*, red. K. Noro, Tokyo.
- Kourinka I., Jonsson B., Kilbom Å., Vinterberg H., Biering-Sørensen F., Andersson G., Jørgensen K. (1987), *Standardised Nordic Questionnaires for the Analysis of Musculoskeletal Symptoms*, „Applied Ergonomics”, no. 18, s. 233–237.
- Kozłowski S. (1986), *Granice przystosowania*, Warszawa.
- Lee I., Wang, H.-H. (2002), *Perceived Occupational Stress and Related Factors in Public Health Nurses*, „Journal of Nursing Research”, no. 10 (4).
- Letvak S. (2005), *Health and Safety of Older Nurses*, „Nursing Outlook”, no. 53 (2), s. 66–72.
- Marek T., Noworol Cz., Żarczyński Z. (1987), *Cumulative Fatigue Symptoms at the Journeymen and Shifters*, [w:] *Contemporary Advances in Shiftwork Research: Theoretical and Practical Aspects in the Late Eighties*, red. A. Ogiński, J. Pokorski, J. Rutenfranz, Kraków, s. 251–258.
- Marek T. (2000), *Stres i zmęczenie psychiczne w procesie pracy*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 6 (1–2), s. 35–40.
- McGrath A., Reid N., Boore J. (2003), *Occupational Stress in Nursing*, „International Journal of Nursing Studies”, nr 40, s. 555–565.
- Quine L. (1998), *Effects of Stress in an NHS Trust: A Study*, „Nursing Standard”, no. 7.
- Sherehiy B., Karwowski W., Marek T. (2004), *Relationship between Risk Factors and Musculoskeletal Disorders in the Nursing Profession: A Systematic Review*, „Occupational Ergonomics”, no. 4 (4), s. 241–279.
- Sveinsdóttir H., Biering P., Ramel A. (2006), *Occupational Stress, Job Satisfaction, and Working Environment among Icelandic Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey*, „International Journal of Nursing Studies”, no. 43, s. 875–889.
- Tyson P.D., Pongruengphant R. (2003), *Five-Year Follow-Up Study of Stress among Nurses in Public and Private Hospitals in Thailand*, „International Journal of Nursing Studies”.
- van Geelen S.M., Sinnema G., Hermans H.J.M., Kuis W. (2007), *Personality and Chronic Fatigue Syndrome: Methodological and Conceptual Issues*, „Clinical Psychology Review”, no. 27, s. 885–903.
- Winwood P.C., Winefield A.H., Lushington K. (2006), *Work-Related Fatigue and Recovery: The Contribution of Age, Domestic Responsibilities and Shiftwork*, „Journal of Advanced Nursing”, vol. 56, Issue 4, s. 438–449.
- Yang Ch.-M., Wu Ch.-H. (2005), *The Situational Fatigue Scale: A Different Approach to Measuring Fatigue*, „Quality of Life Research”, no. 14, s. 1357–1362.
- Żarczyński Z., Noworol Cz. (1991), *Problem zmęczenia i obciążenia psychicznego oraz subiektywne metody ich badania*, „Ergonomia”, no. 14 (1), s. 89–107.

## STYL ZARZĄDZANIA ZORIENTOWANY NA RELACJE VS ZORIENTOWANY NA ZADANIE A ORIENTACJA SPOŁECZNA I ORIENTACJA EKONOMICZNA

Rozróżnienie dwóch stylów kierowania – zorientowanego na relacje oraz zorientowanego na zadanie ma długą tradycję, lecz wciąż inspiruje kolejne badania nad pozytywnymi i negatywnymi stronami obydwu podejść. W artykule postaramy się powiązać rzeczony style kierowania z inną parą konstruktów, tj. z tzw. orientacją społeczną oraz orientacją ekonomiczną w rozumieniu metody „Rzeczywiste-Nierzeczywiste” (RN-02), skonstruowanej przez autora tekstu (Mudyń 2007; 2008a). Przytoczymy też wyniki badań uzyskanych przy użyciu tego narzędzia w stosunku do studentów zarządzania i marketingu, by na koniec powrócić do zasadniczej kwestii, czyli do walorów i ograniczeń obydwu stylów zarządzania w kontekście oczekiwanych preferencji przyszłych, potencjalnych menedżerów.

### Styl zarządzania skoncentrowany na relacjach a styl skoncentrowany na zadaniach

Klasyczne rozróżnienie dwóch stylów kierowania ludźmi ma długą tradycję. Te przeciwstawne style wraz z różnymi synonimicznymi określeniami występują zarówno w kontekście problematyki zarządzania, jak i problematyki przywództwa.

Styl skoncentrowany na relacjach (*relation oriented*) charakteryzowany jest jako bardziej demokratyczny, zachęcający do partycypacji w podejmowanych decyzjach, w preferowaniu dwustronnej komunikacji (w odróżnieniu od wydawania poleceń i oceniania) oraz jako bardziej zindywidualizowany, tj. uwzględniający potrzeby poszczególnych osób, tu członków zespołu, podwładnych czy zwolenników. Uwzględnianie potrzeb podwładnych zakłada m.in. inspirowanie, motywowanie i dbanie o ich rozwój zawodowy i osobisty (Meyer, Allen 1997). A przede wszystkim – jak wskazuje nazwa – zakłada dbałość o jakość wzajemnych relacji.

Z kolei styl zadaniowy (*task oriented*) oznacza przywiązywanie wagi i koncentrowanie uwagi przez osobę menedżera lub lidera na przebiegu wykonywania zadań

i realizowaniu założonych celów, zarówno przez monitorowanie i ocenianie terminowości ich wykonania jak i w sensie jakości końcowego wyniku czy produktu. Styl skoncentrowany na zadaniu, gdzie jakość relacji międzyludzkich jest sprawą drugorzędną lub przynajmniej mniej istotną, dopuszcza elementy manipulacji, jeśli zachodzi taka potrzeba, tj. gdy uzasadnia to dobro sprawy, gdy zależy od tego zrealizowanie celu lub efektywność jego realizacji. Styl ten bywa też określany jako autokratyczny lub dyrektywny. Jego atutem jest wcześniejsze i bardziej jednoznaczne definiowanie ról (także swojej własnej) oraz precyzyjne formułowanie oczekiwań i standardów wykonania (Tracy 1987).

Wyhodząc poza problematykę zarządzania, a nawiązując do psychologii społecznej i funkcjonujących tam rozróżnień pojęciowych, można by wiązać styl skoncentrowany na zadaniu z ocenianiem ludzi w – szeroko rozumianych – kategoriach sprawnościowych, podczas gdy styl skoncentrowany na relacjach byłby bliższy ewaluacji zachowań innych ludzi (a także swoich własnych) w kategoriach moralnych. Przyjęcie perspektywy moralnej zakłada bowiem uwzględnianie intencji sprawcy, podczas gdy perspektywa sprawnościowa zawęża pole widzenia do efektów (wyników, wytworów).

Generalnie, jak sugerują liczne badania (Wojciszke 2005), siebie oceniamy raczej w kategoriach sprawnościowych, podczas gdy innych ludzi przede wszystkim w kategoriach moralnych. Z innych badań (Cwalina, Koniak 2009) wynika ponadto, że w niektórych okolicznościach (np. gdy zostanie zaktywizowana perspektywa kompetencyjno-sprawnościowa) informacje dotyczące moralnego wymiaru zachowania bywają niejako ignorowane i w niewielkim tylko stopniu modyfikują wcześniejszą postawę wobec danej osoby. Można powiedzieć również, że spostrzegane kompetencje (i wynikająca z nich skuteczność działania) wpływają na zachowanie innych ludzi, głównie przez wzbudzanie respektu, podczas gdy moralny aspekt zachowania wpływa na nasze reakcje przez lubienie bądź nielubienie danej osoby (Mikiewicz, Szewczyk, Wojciszke 2006; Cwalina, Koniak 2009).

Można też oczekiwać, że menedżerowie reprezentujący różne style zarządzania różnią się nie tylko w zakresie preferowanych stylów komunikacji z podwładnymi (w przypadku *relation-oriented* szefów byłby to styl bardziej demokratyczny), lecz także w sposobie rozwiązywania konfliktów (czy „zarządzania konfliktem”). Przypuszczalnie (gdyż trudno tu odwołać się do konkretnych badań) menedżerowie zorientowani zadaniowo rozwiązują konflikty szybciej, bardziej zdecydowanie, nie stroniąc od radykalnych rozstrzygnięć. Nie musi to oznaczać, że po prostu lepiej sobie z tym radzą. Jeśli spojrzeć na to w dłuższym horyzoncie czasowym, mogłoby się bowiem okazać, że w wielu przypadkach jest to strategia bardziej kosztowna, gdyż może skutkować pogorszeniem klimatu organizacyjnego, obniżeniem poziomu zaufania do przełożonych i współpracowników, wtórnie obniżając inicjatywę i zaangażowanie w realizację zadań, a w konsekwencji wpływać negatywnie także na tzw. poziom wykonania.

Z kolei można sądzić, że menedżerom nastawionym na relacje (*relation-oriented*) w sytuacjach konfliktowych bliższe będą „miękie strategie” radzenia sobie z konfliktem, takie jak poszukiwanie kompromisów, perswadowanie, a także uleganie



naciskom ze strony podwładnych, w imię jakości wzajemnych relacji. Trudno nie zauważyć, że obydwa style posiadają wiele zalet, co ujawnia się nie tylko w sytuacjach konfliktowych, które są nieuniknione w przypadku każdej grupy czy instytucji. Każdy z rozpatrywanych stylów, jeśli jest zbyt uporczywie lub nawykowo stosowany, może prowadzić do sztywnych, zrutynizowanych zachowań w zbyt małym stopniu uwzględniających kontekst zadania, sytuacji i osoby – i może się okazywać niewystarczający lub nawet nieskuteczny. Konsekwentne i bezwyjątkowe respektowanie danego stylu mogłoby bowiem oznaczać brak plastyczności i dysponowanie nazbyt ograniczonym repertuarem zachowań. Jak podkreślają to zgodnie przedstawiciele nurtu neurolingwistycznego programowania (NLP), celem każdego dobrego treningu, coachingu czy oddziaływań terapeutycznych jest poszerzenie repertuaru możliwych zachowań klienta w obliczu danego typu sytuacji (np. Bandler 1985). Oznacza to także rozszerzenie możliwości wyboru o nowe, alternatywne reakcje i sposoby działania. Ideałem byłoby posiadanie w repertuarze własnych sposobów reagowania alternatywnych „strategii” w stosunku do każdego typu sytuacji oraz – co nie mniej ważne – posiadanie do nich dostępu właśnie wtedy, gdy są potrzebne, poniekąd niezależnie od obecnego stanu psychicznego. Również w sytuacji podwyższonego stresu czy silnych emocji, wynikających na przykład z presji czasu, nacisku grupy lub zwierzchników. Zasadniczym zatem pytaniem o dużym znaczeniu praktycznym byłoby: w jakim stopniu ta sama osoba jest w stanie godzić z sobą i wykorzystywać konstruktywne elementy obydwu stylów i wykorzystywać je odpowiednio do konkretnych okoliczności?

Mawia się, że najlepszymi menedżerami (szefami) bywają kobiety, jeśli już zdecydują się na podjęcie takiej funkcji. Skądinąd wiadomo też, że generalnie biorąc, kobiety są bardziej zorientowane społecznie niż mężczyźni (Mudyń 2008a) oraz że – jak potwierdza to wiele badań – uzyskują wyższe wyniki w zakresie tzw. inteligencji emocjonalnej (Mayer, Caruso, Salovey 1999). W tym kontekście pojawia się też pytanie bardziej szczegółowe – w jakim stopniu programy studiów, kształcących przyszłych menedżerów, takie jak zarządzanie i marketing, uwrażliwiają i zachęcają swych adeptów do poszerzania umiejętności związanych z orientacją na kontekst i na relacje z innymi ludźmi (w tym zwłaszcza z potencjalnymi podwładnymi czy pracownikami), a w jakim stopniu wzmacniają w nich przekonanie o przydatności „wiedzy zimnej”, tej bardziej specjalistycznej, bardziej szczegółowej, dotyczącej określonej wąskiej domeny.

Pozostając na razie przy intuicyjnym rozumieniu terminów, w dalszych partiach tekstu postaramy się powiązać styl zorientowany na relacje z ogólniejszym konstruktem teoretycznym, tj. z tzw. *orientacją społeczną*, styl natomiast zorientowany na zadanie z *orientacją ekonomiczną*. Zauważmy, że orientacja zadaniowa (podobnie jak i orientacja ekonomiczna) oznacza siłą rzeczy koncentrację na wynikach raczej niż na procesach, które je poprzedzają lub pojawiają się w dalszej konsekwencji, np. jako tzw. skutki uboczne. Niezbyt często kwestionuje się trafność dewizy, iż: „Liczą się wyniki”. Wiadomo również, że w tzw. gospodarce wolnorynkowej wszelkie wyniki (nie tylko w sensie sprzedaży bądź produkcji, lecz także w sporcie czy nawet nauce) łatwo się przekładają na wyniki finansowe.

## Orientacja społeczna a orientacja ekonomiczna

Obydwie wyróżnione orientacje należą do szerszego zbioru sześciu orientacji, w którego skład wchodzi: *orientacja teoretyczna, ekonomiczna, estetyczna, społeczna, polityczna i religijna*. Podział ten nawiązuje do zaproponowanego w latach dwudziestych ubiegłego wieku przez Edwarda Sprangera rozróżnienia na sześć typów wartości. Spranger opisał typowy sposób bycia, jak również charakterystyczną organizację osobowości ludzi, w których wyraźnie dominuje jedna z wartości (tu: orientacji), nazywając ich typami idealnymi.

W nawiązaniu do jego koncepcji została skonstruowana przez autora tekstu metoda Rzeczywiste-Nierzeczywiste (RN-02), oparta na oryginalnych (i na pierwszy rzut oka kontrowersyjnych założeniach), umożliwiającą empiryczne badanie nasilenia poszczególnych orientacji u konkretnych ludzi. Jednak o orientacjach wnioskuje się niejako w sposób pośredni, co odróżnia ją od konwencjonalnych metod kwestionariuszowych, do których należy też zaliczyć niemal wszystkie metody badania wartości, gdzie osoba badana odpowiada na pytania bezpośrednie w rodzaju: Co jest dla ciebie ważniejsze (bardziej cenione) w życiu X czy Y? (szerzej: Mudyń 2007).

Metoda RN-02 opiera się na następujących założeniach:

1. Jeśli coś jest dla jednostki ważne, to zarazem jest przez nią uznawane za bardziej rzeczywiste w porównaniu z tym, co jest dla niej mniej ważne lub wręcz obojętne.

2. „Rzeczywistość” jest pojęciem z natury swej nieokreślonym, wymagającym każdorazowego dookreślenia przez jednostkę. Nieokreśloność i potencjalna wieloznaczność słowa „rzeczywiste” sprawia, że jest ono idealnym „bodźcem” skłaniającym do projekcji (podobnie jak plamy atramentowe Rorschacha). Zatem już sam sposób rozumienia słowa „rzeczywiste” ma charakter projekcyjny, a w konsekwencji diagnostyczny.

3. Istnieje naturalny związek między dominującymi orientacjami ontologicznymi a preferowanymi przez jednostkę kryteriami wartościowania. Dotyczy to zwłaszcza tzw. *wartości odczuwanych*, przeciwstawianych przez S. Ossowskiego (2000) *wartościom uznawanym*.

W sensie teoretycznym przez orientację będziemy rozumieć „tendencję do wybiórczego koncentrowania uwagi na określonym aspekcie aktywności życiowej, prowadzącą do przekonania o niekwestionowalnej (lub relatywnie wysokiej) rzeczywistości odpowiednich treści” (Mudyń 2007, s. 125).

Natomiast w sensie operacyjnym (empirycznym) poszczególne orientacje oznaczają liczbę punktów uzyskiwaną w odpowiednich skalach RN-2002; odnoszących się do wyróżnionych sfer aktywności (teoretycznej, ekonomicznej, estetycznej etc.). W metodzie RN-02, służącej niejako do pomiaru natężenia poszczególnych orientacji u danych osób, wykorzystano 6 x 10 pojęć, po 10 do każdej z sześciu wyróżnionych orientacji (sfer aktywności), nawiązujących do E. Sprangera typologii wartości. Każde z pojęć występuje 3 razy, w różnych zestawach pojęciowych, uwzględniających określenia reprezentujące pozostałe orientacje. Punktowany jest każdy wybór desygnatu danego pojęcia jako najbardziej rzeczywistego w danym zestawie. Liczba

punktów do rozdysponowania na wszystkie dokonywane wybory jest stała i wynosi 125. Oznacza to, że nie można uzyskać wysokich wyników we wszystkich orientacjach.

Dodajmy, że **orientacja ekonomiczna** reprezentowana jest w RN-2002 przez następujące określenia: *Biuro maklerskie, Zużycie energii, Budżet domowy, Cena promocyjna, Podatek dochodowy, Oplacalność inwestycji, Kredyt inwestycyjny, Koszty produkcji, Transakcja giełdowa, Recesja gospodarcza*.

Natomiast **orientację społeczną** reprezentują: *Wspólnota przeżyć, Prawdziwa przyjaźń, Pomoc humanitarna, Stosunki sąsiedzkie, Krąg znajomych, Solidarność grupowa, Umiejętność współpracy, Kontakty międzyludzkie, Sprawiedliwość społeczna, Wspólna zabawa*.

Nietrudno zauważyć, że tzw. *orientacja ekonomiczna*, w rozumieniu metody RN-2002, jest pojęciem znacznie szerszym niż tzw. wartości materialne (lub materialistyczne) w rozumieniu Belka (1985) czy Richins i Dawson (1992) lub Górnika-Durose (2002). Stosunek do dóbr materialnych i przypisywanie im wielkiego znaczenia, byłoby – co najwyżej – jednym z przejawów orientacji ekonomicznej. Sposób rozumienia orientacji ekonomicznej w ujęciu metody RN-02 dość dobrze – jak się wydaje – koresponduje z charakterystyką „typu ekonomicznego” w ujęciu Sprangera podkreślającego w swej charakterystyce takie aspekty, jak daleko idący pragmatyzm i utylitaryzm (użyteczność), odnoszone do wszelkich form aktywności życiowej „człowieka ekonomicznego”, który – „Oszczędnie obchodzi się z materiałem, energią [*dem Kraft*], przestrzenią i czasem, aby osiągnąć dla siebie maksimum potrzebnych efektów” (1930, s. 148). Używając współczesnej terminologii, można by powiedzieć, że człowiek zorientowany ekonomicznie jest nastawiony na optymalne gospodarowanie wszelkimi dostępnymi zasobami pod kątem maksymalnej realizacji pragmatycznie (użytkownie) rozumianych celów. Prawdopodobnie jednym z wyznaczników tej orientacji byłby stosunek do dóbr materialnych i przypisywanie dużego znaczenia ich posiadaniu i pomnażaniu.

Z kolei *orientacja społeczna*, w rozumieniu RN-02, zakłada niejako, że to właśnie inni ludzie i relacje z nimi (w odróżnieniu od rzeczy materialnych, abstrakcyjnie rozumianej prawdy, posiadania władzy, przeżyć estetycznych lub religijnych) zajmują centralne miejsce w subiektywnej rzeczywistości danej osoby. I w tym sensie orientacja społeczna sugeruje też obecność tzw. motywacji prospołecznej, w odróżnieniu od aspołecznej. Tym samym zakłada też większą koncentrację „na relacjach” z innymi ludźmi niż na skuteczności (wynikach) własnych działań. Sugeruje obecność empatii i motywów altruistycznych; powinna zatem korespondować raczej z tzw. orientacją kolektywistyczną niż indywidualistyczną, raczej z tendencjami egalitarystycznymi niż z elitarystycznymi. Zakładając spontaniczne uwrażliwienie na innych ludzi i ich dobrostan, powinna sprzyjać raczej podejmowaniu współpracy (i gotowości do udzielania pomocy) niż rywalizacji.

W prowadzonych od kilku lat (na różnych grupach) badaniach przy użyciu metody RN-02 udało się ustalić kilka zależności, a mianowicie:

1. Wykazano zależności między studiowanymi kierunkami a dominacją lub względną przewagą zakładanych hipotetycznie typów orientacji. I tak na przykład

studenci prawa uzyskiwali wyższe wyniki w orientacji politycznej w porównaniu ze studentami fizyki, którzy z kolei (zgodnie z hipotezą) uzyskiwali wyższe wyniki w orientacji teoretycznej niż przyszli prawnicy; studenci informatyki uzyskali najwyższe wyniki w orientacji teoretycznej, podczas gdy studenci seminarium duchownego w orientacji religijnej; z kolei studenci finansów i bankowości uzyskali najwyższe wyniki w orientacji ekonomicznej, podczas gdy studenci malarstwa uzyskiwali je w orientacji estetycznej i religijnej (Mudyń 2007).

2. W badaniach przeprowadzonych w 2007 roku na próbie 1540 osób (zróżnicowanych pod względem wieku, poziomu wykształcenia, wykonywanych zawodów etc.) zarówno w grupie osób młodych (16–23 lata), jak i wieku średnim (24–59) kobiety uzyskiwały istotnie wyższe wyniki w orientacji społecznej niż mężczyźni (podobnie jak w wielu innych, mniej licznych grupach), jednak w najstarszej grupie (60–88 lat) nie odnotowano istotnych różnic w tym zakresie. Natomiast w przypadku orientacji ekonomicznej, w każdej z trzech grup wiekowych mężczyźni uzyskiwali wyższe wyniki od kobiet. Poza tym najwyższe wyniki w orientacji ekonomicznej (zarówno u mężczyzn, jak i kobiet) wystąpiły w grupie osób „w wieku produkcyjnym”, tj. w wieku 24–59 lat.

3. Poszczególne orientacje są z sobą skorelowane i tworzą dwie wiązki (skupienia), tj.: **skupienie analityczno-instrumentalne**, które cechuje się wysokimi wynikami w zakresie orientacji *teoretycznej*, *ekonomicznej* i *politycznej*, oraz **skupienie holistyczne**, które cechuje się wysokimi wynikami w w orientacjach: społecznej, religijnej i estetycznej.

## Czy studenci marketingu i zarządzania są zorientowani społecznie?

Przebadano też grupę studentów marketingu i zarządzania (Pietras 2005), którą porównywano ze studentami pedagogiki. Zauważmy, że obydwa kierunki kształcenia zakładają, że ich absolwenci będą pracować z ludźmi, czyli że ich obowiązki zawodowe będą wymagać częstych kontaktów z wieloma ludźmi. W przypadku pedagogów byłyby to przede wszystkim kontakty bezpośrednie, w przypadku absolwentów marketingu i zarządzania sprawa jest bardziej skomplikowana i nie tak jednoznaczna. Zakładano, że w przypadku studentów pedagogiki wybór takiego właśnie kierunku studiów wynika z obecności orientacji społecznej, w przypadku studentów marketingu i zarządzania oczekiwania w tym zakresie pozostały niesprecyzowane. Przebadano 146 studentów pedagogiki i 114 studentów zarządzania i marketingu Uniwersytetu Jagiellońskiego studiów stacjonarnych (łącznie 260 osób). Proporcje płci w obrębie obydwu kierunków zostały wyrównane – 70% (146 osób) stanowiły kobiety i 30% (78) mężczyźni. Zasadniczo byli to studenci IV i V roku studiów (81,9%).

W ramach pierwotnej analizy wyników zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji (ANOVA) jednej zmiennej (orientacja ekonomiczna) z uwzględnieniem kierunku studiów i płci. Kierunek studiów okazał się istotnym predyktorem zmienności wyników. Różnica pomiędzy średnimi w stosunku do orientacji ekonomicznej

u studentów pedagogiki ( $M = 25,7$  punktu) oraz studentów zarządzania i marketingu ( $M = 32,1$ ) okazała się istotna:  $F(256;1) = 13,43$ ;  $p < 0,001$ . Odnotowano też słaby efekt interakcji płci i kierunku studiów na poziomie trendu:  $F(256;1) = 3,53$ ;  $p = 0,06$ .

Analogiczną analizę wykonano w stosunku do orientacji społecznej. Także w tym przypadku różnica między średnimi wyników studentów pedagogiki ( $M = 28,4$ ) oraz zarządzania i marketingu ( $M = 25,0$ ) okazała się istotna, lecz na dość niskim poziomie istotności:  $F(256;1) = 3,94$ ;  $p = 0,05$ . Nie odnotowano efektu interakcji płci i kierunku studiów.

Ponadto w tych samych badaniach wykorzystano również Skalę SDM Górnik-Durose do badania stosunku do dóbr materialnych (szerzej o metodzie: Górnik-Durose, 2002). Ponownie zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji, która wykazała istotność różnic pomiędzy średnimi wyników studentów pedagogiki ( $M = 71,6$ ) oraz studentów zarządzania i marketingu ( $M = 79,5$ ). W tym przypadku odnotowano  $F(256;1) = 21,1$ ;  $p < 0,001$ .

Dla całej grupy ( $N = 260$ ) sprawdzono również korelację liniową Pearsona, która okazała się stosunkowo niska, acz istotna ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,001$ ).

Zważywszy, że w innych badaniach z udziałem osób w średnim wieku (Mudyń, 2008) wykazano, że związek między orientacją ekonomiczną a orientacją społeczną oraz innymi wartościami (mierzonymi LWO Juczyńskiego) inaczej przedstawiał się u kobiet, a inaczej u mężczyzn, ponownie przeanalizowano zależności korelacyjne wśród studentów marketingu i zarządzania oraz pedagogiki z uwzględnieniem płci. Wyniki przedstawia tabela 1.

T a b e l a 1. Współczynniki korelacji liniowej ( $r$  Pearsona) pomiędzy poziomem materializmu a poszczególnymi orientacjami

ORIENTACJE	Poziom materializmu (SDM)			
	Zarządzanie i marketing		Pedagogika	
	Kobiety (N = 78)	Mężczyźni (N = 36)	Kobiety (N = 104)	Mężczyźni (N = 42)
Teoretyczna	-0,02	-0,29	0,11	-0,33*
Ekonomiczna	0,21	0,40*	0,23*	0,08
Estetyczna	-0,08	-0,05	-0,12	0,12
Społeczna	0,10	-0,08	-0,13	0,06
Polityczna	0,05	0,18	-0,02	0,07
Religijna	-0,28*	-0,37*	-0,14	-0,07

\*  $p < 0,05$

W odniesieniu do wyników zawartych w tabeli 1 warto zauważyć, że:

- poziom materializmu koreluje istotnie z orientacją ekonomiczną u studentów zarządzania i studentek pedagogiki (odpowiednio  $r = 0,40$  i  $r = 0,23$ ;  $p < 0,05$ ), natomiast w przypadku studentek zarządzania korelacja zbliżyła się tylko do poziomu istotności ( $r = 0,21$ ;  $p = 0,06$ );

- w przypadku orientacji społecznej korelacje nie osiągnęły poziomu istotności statystycznej, lecz należy odnotować, że w przypadku kobiet studiujących zarządzanie współczynnik ten jest dodatni ( $r = 0,10$ ), podczas gdy u mężczyzn z zarządzania jest ujemny ( $r = -0,08$ );
- w przypadku studentów zarządzania (niezależnie od płci) poziom materializmu koreluje negatywnie z orientacją religijną ( $r = -0,28$ ;  $p$  oraz  $r = -0,37$ ;  $p < 0,05$ );
- należy też odnotować, że u mężczyzn z pedagogiki, a także u mężczyzn z zarządzania, zarysowały się negatywne zależności między poziomem materializmu a orientacją teoretyczną (w pierwszym przypadku  $r = -0,33$ ;  $p < 0,05$ , w drugim  $r = -0,29$ ;  $p = 0,09$ ), podczas gdy u kobiet nie odnotowano takich zależności.

## Podsumowanie i wnioski końcowe

Wcześniejsze rozważania doprowadziły do postawienia tezy, że idealnym rozwiązaniem byłoby uwzględnianie elementów obydwu stylów i wykorzystywanie ich stosownie do okoliczności. Następnie styl zorientowany na relacje i styl zorientowany na zadanie próbowano powiązać z szerszym kontekstem teoretycznym, czyli z orientacją społeczną i orientacją ekonomiczną. Zostały przytoczone wyniki badań z udziałem studentów zarządzania i marketingu, które w jakimś stopniu uzasadniają tezę o związku orientacji społecznej z nastawieniem na relacje a orientacji ekonomicznej z nastawieniem na zadanie (i osiągane wyniki). Przytoczone dane, choć mają raczej charakter „poszlakowy”, stanowią też dobry punkt wyjścia do sformułowania hipotezy, że kobiety (które zazwyczaj są bardziej zorientowane społecznie) łatwiej godzą elementy obydwu – często przeciwstawianych – stylów zarządzania. Przemawiałyby za tym niektóre z przytoczonych uprzednio wyników, tj. słabsze powiązanie tzw. poziomu materializmu z orientacją ekonomiczną u studentek zarządzania i marketingu niż u ich kolegów, a także silniejszy związek „materializmu” z orientacją społeczną oraz brak negatywnych zależności między poziomem materializmu a orientacją teoretyczną (w odróżnieniu od mężczyzn studiujących zarządzanie).

Wydaje się, że chcąc zweryfikować tezę o większej elastyczności kobiet w wykorzystywaniu elementów obydwu modelowych stylów zarządzania, w przyszłych badaniach należałoby uwzględnić także narzędzia do pomiaru inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych. Można by oczekiwać, że kobiety będą uzyskiwać wyniki wyższe od mężczyzn.

Poza tym należy pamiętać, że „posługiwanie się” tylko jednym z przeciwstawnych stylów, zwłaszcza jeśli jest to zgodne z wcześniej ukształtowaną dominującą orientacją (tu: społeczną lub ekonomiczną) jest o wiele łatwiejsze niż „godzenie” sposobów reagowania przynależnych do przeciwstawnych stylów. Poszerzanie repertuaru własnych zachowań mimo temperamentalno-osobowościowych inklinacji jest także rezultatem długotrwałego procesu uczenia się, po części metodą prób

i błędów, wymuszanego przez życie w trakcie realizacji złożonych, długoterminowych zadań. A zatem umiejętność łączenia elementów odmiennych stylów w trakcie realizowania długoterminowych celów, co nieuchronnie wymaga wchodzenia w relacje z innymi ludźmi i uwzględniania różnych kontekstów społecznych, to także przejaw stopnia wyuczalności i emocjonalnej dojrzałości danej osoby. Program i sposób kształcenia tylko w ograniczonym stopniu mogą to przyspieszyć lub zahamować.

## Bibliografia

- Bandler R. (1985), *Using Your Brain – for a Change*, Real People Press, Moab, UT.
- Belk R.W. (1985), *Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World*, „Journal of Consumer Research”, no. 12 (3), s. 265–280.
- Brown B.B. (2003), *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Unpublished Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Cwalina W., Koniak P. (2009), *Sezon na polityków moralnych czy kompetentnych? Sterowanie wymiarami percepcji w w formowaniu wrażeń o innych ludziach*, Referat wygłoszony na VI Zjeździe PSPS, Lublin, 14–16 września.
- Górnik-Durose M. (2002), *Psychologiczne aspekty posiadania – między instrumentalnością a społeczną użytecznością dóbr materialnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. (1999), *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, „Intelligence”, no. 27, s. 267–298.
- Meyer J., Allen N. (1997), *Commitment in the Workplace*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mikiewicz A., Szewczyk A., Wojciszke B. (2006), *Uwarunkowania lubienia i respektu: konfrontacja dwóch koncepcji teoretycznych*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 12, s. 139–154.
- Mudyń K. (2007), *W poszukiwaniu prywatnych orientacji ontologicznych. Badania psychologiczne nad oceną realności desygnatów pojęć*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mudyń K., (2008a), *Orientacja społeczna vs ekonomiczna a subiektywne aspekty jakości życia*, [w:] *Jakość życia – od elity do wykluczonych*, red. R. Derbis, Wydawnictwo AJD, Częstochowa, s. 137–153.
- Mudyń K. (2008b), *What Is Most Real for You? Dominant Ontological Orientations at Different Life Stages*. Poster presented at XXIX International Congress of Psychology, 20–25 July, Berlin.
- Pietras K. (2005), *Preferowane wartości i poziom materializmu a sposoby kategoryzacji innych osób*. Niepublikowana praca magisterska, Instytut Psychologii i Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński.
- Reichers A. (1986), *Conflict and Organizational Commitments*, „Journal of Applied Psychology”, no. 71, s. 508–514.
- Richins M.L., Dawson S.A. (1992), *A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation*, „Journal of Consumer Research”, no. 19, s. 303–316.
- Spranger E. (1930), *Lebensformen: Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*, Max Niemeyer Verlag, Halle (Saale), 7. Auflage.
- Tracy L. (1987), *Consideration and Initiating Structure: Are They Basic Dimensions of Leaders Behavior?*, „Social Behavior and Personality”, no. 15, s. 21–33.
- Wojciszke B. (2005), *Morality and Competence in Person and Self-Perception*, „European Review of Social Psychology”, no. 16, s. 155–188.

## JAKOŚĆ I PROFESJONALIZM DORADZTWA W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI

W zmieniającym się świecie rynkowe uwarunkowania planowania karier zawodowych są odmienne od tych sprzed lat. Zmiany oddziałują nie tylko na potrzeby ludzi w zakresie doradztwa zawodowego, ale także na sposób świadczenia usług doradczych przez instytucje rynku pracy.

Skuteczność i jakość doradztwa to dwa najważniejsze kryteria osiągania standardów wynikających z misji poradnictwa zawodowego. Istnieje współzależność między technicznymi, tj. profesjonalnymi i eksperckimi aspektami poradnictwa zawodowego a zasadami etycznymi kierującymi zachowaniami doradcy i określającymi jakość aktywności doradczych z perspektywy poczucia realizacji misji w ramach wizji dobrych praktyk. Dbałość o jakość usług doradczych wymaga stałej modernizacji polityk społecznych, korporacyjnych kodeksów dobrych praktyk, a nade wszystko rozwijania adekwatnej do potrzeb metodologii ewaluacji jakości.

### Profesjonalizm i profesjonalizacja jako podstawa jakości

Rozwiązywanie problemów związanych z jakością doradztwa zawodowego nierozwalnie jest związane z kwestią profesjonalizmu. Czym jednak jest profesjonalizm i jakie są podstawowe elementy profesjonalizmu w doradztwie zawodowym w szczególności, jak się okazuje, nie jest sprawą taką prostą (Bańka 1996).

Współcześnie profesjonalizm w świadomości społecznej funkcjonuje jako „arbitr ludzkich potrzeb” oraz kategoria tożsama z ekspertyzmem, wysoką jakością, fachowością, znanstwem i zawodowstwem. Pojawienie się profesjonalizmu jest konsekwencją dwojakiego rodzaju procesów – rozwoju naukowego oraz społecznego podziału pracy. W pierwszym przypadku profesjonalizm jest *implicite* korelatem kunsztu zawodowego, poprawności metodologicznej wykonywanych czynności oraz najwyższej zgodności z tzw. *the art of state*. Ten sposób pojmowania profesjonalizmu jest charakterystyczny dla takich dyscyplin jak fizyka, chemia i w ogóle tzw. *hard sciences*. Każdy reprezentant „nauk ścisłych” (fizyk czy chemik) jest profesjonalistą na mocy już samego dyplomu, toteż ewentualne użycie



określenia „profesjonalny fizyk” zawsze musi wywoływać dysonans. Nie można zawodu fizyka uprawiać nieudolnie, po amatorsku, bez naukowego przygotowania, na poziomie, który może być dostępny przeciętnemu „profanowi”. Nie oznacza to, że w tych dziedzinach nie ma nadużyć, ale nadużycia w tych dziedzinach są jednoznaczne. W drugim przypadku profesjonalizm to korelat społecznego podziału pracy, subtelnego rozróżnienia aktywności, które mogą być wykonywane bądź na podstawie odpowiedniego przygotowania zawodowego, bądź bez jakiegokolwiek przygotowania formalnego. Przymiotnik „profesjonalny” oznacza specyficzny sposób wykonywania danych czynności lub usług. Z sytuacją tego rodzaju mamy do czynienia w przypadku zarówno starych zawodów, jak prawnika czy inżyniera, jak i nowych, np. doradcy zawodowego. Problem jednak polega na tym, że stare profesje są prawnie uregulowane, a nowe, takie jak doradztwo, nie są objęte takimi samymi uregulowaniami. Z punktu widzenia doradztwa zawodowego problemy związane z profesjonalizmem sprowadzają się do następujących pytań: 1) Jakie są kryteria profesjonalizmu we współczesnym doradztwie zawodowym? 2) W jakim stopniu profesjonalizacja doradztwa zawodowego wiąże się z jakością usług doradczych na rynku pracy? 3) Jakie metody pomiaru jakości mogą być wykorzystane do zarządzania jakością w instytucjach rynku pracy?

## Formalne cechy profesjonalizmu z perspektywy jakości doradztwa zawodowego

Profesjonalizm zawsze ma wiele rozpoznawalnych cech formalnych. W przypadku terminu „doradca profesjonalny” oznacza on osobę, która dysponuje specjalistycznym wykształceniem lub przeszkoleniem. Obecnie przeważa pogląd, że wykształcenie to nie wszystko, bowiem wymieniane są jeszcze takie czynniki, jak systematyczna teoria, autorytet, sankcje społeczne, kodeks etyczny, specyficzna kultura zawodowa. Moore (1970) wyróżnia sześć kryteriów profesjonalizmu: 1) wykonywanie zawodu w pełnym wymiarze godzin, 2) powołanie do zawodu, 3) sformalizowana organizacja, 4) specjalistyczne wykształcenie lub przeszkolenie, 5) zorientowanie na świadczenie usług, 6) autonomia jako cecha charakterystyczna zawodu.

Moore sugeruje, iż zawody znajdują się na kontynuum w stosunku do każdej z cech charakterystycznych profesjonalizmu. Termin „kontynuum doradztwa” oznacza istnienie wielości elementów procesu pomagania, na różnych wymiarach różniących się rodzajem, intensywnością zaangażowania i jakością (zakresem) udzielanej usługi. Kontynuum jakości doradztwa zawodowego wyznacza m.in. rodzaj pomocy, jaką otrzymuje lub może otrzymać osoba znajdująca się w trudnej sytuacji na rynku pracy. Jeden kraniec tego kontynuum wyznacza brak jakiegokolwiek przygotowania formalnego procesu doradztwa, a drugi – zaangażowanie oparte na sprawdzonych kompetencjach zawodowych.

Kontynuum doradztwa zawodowego oznacza również zmienność form pomocy, jaką otrzymuje klient, „przemieszczając” się bądź wzdłuż osi „profesjonalizmu

– nieprofesjonalizmu”, bądź wzdłuż osi „ogólność – specyficzność”, bądź wzdłuż obu osi jednocześnie. Różne formy doradztwa utworzone na przecięciu owych dwóch osi tworzą przestrzeń (dwuwymiarową) doradztwa. Proces pomagania może się zaczynać w dowolnym punkcie jednego lub drugiego kontinuum, a poszczególne punkty oznaczają odmienne typy doświadczenia i wykszolenia doradcy, odmienne ukierunkowanie pomocy w ramach różnych kontinuumów doradztwa. Poszczególne punkty są jednakowo istotne z perspektywy radzącego się, gdyż w sumie tworzą one całość życia jednostki.

Doradztwo zawodowe jest specyficznym typem profesjonalnego działania, pojawiającym się na przecięciu dwóch kontinuumów. Pierwsze kontinuum „profesjonalizmu – nieprofesjonalizmu” przebiega horyzontalnie i przecina je prostopadle drugie kontinuum, tj. „ogólności – specyficzności”. Powstała na przecięciu dwóch osi przestrzeń doradztwa obejmuje możliwe warianty form doradztwa, w powiązaniu z różnym typem wykształcenia oraz wiedzy specjalistycznej.

Intensywność zaangażowania w aktywność doradczą jest istotnym wymiarem jakości doradztwa, choć w dużym stopniu niedocenianym (Van Zandt 1990). Charakteryzuje się on z jednej strony silnym zaangażowaniem emocjonalnym w proces pomagania, a z drugiej strony silnym przywiązaniem do własnej tożsamości zawodowej. Między różnymi formami, celami, podmiotami, strategiami i technikami działania profesjonalnego istnieje sieć powiązań, która tworzy mniej lub bardziej spójny system pomocowy – kontinuum doradztwa. Początkiem owego kontinuum jest stwierdzenie potrzeby udzielenia pomocy, a końcem w zależności od stawianych celów – zatrudnienie, przekwalifikowanie, plan zawodowy, zmiana osobowości, wybór określonego stylu życia etc. Zrealizowanie tych celów wymaga osobistego zaangażowania się w profesjonalizm, czyli wytworzenia silnego poczucia więzi z wykonywanym zawodem. Postawa więzi z zawodem i zaangażowania w profesjonalizm jest przyczyną i skutkiem osobowej inicjatywy w windowaniu jakości realizowanych aktywności.

Skrzyżowanie wymiaru zaangażowania oraz wymiaru specjalizacji tworzy różne poziomy koncentracji doradcy na sobie i osobie otrzymującej pomoc. Tradycyjnie zakłada się, że większe zaangażowanie w sprawy klienta jest gwarantem wyższej jakości udzielanej pomocy. Sprawa jest jednak bardziej skomplikowana. Tam, gdzie potrzebna jest dla osoby radzącej się informacja i wiedza ekspercka oparta na ścisłych badaniach naukowych, zaangażowanie emocjonalne doradcy na niewiele się zdaje. Lepsze rezultaty daje łączenie wysokiego poziomu specjalistyczności i kwalifikacji z zaangażowaniem doradcy w rozwiązywanie potrzeb klienta. Ponieważ jest to raczej niemożliwe, usługi doradcze rozciąga się wzdłuż różnych kontinuumów, z udziałem różnych specjalistów, realizujących różne i komplementarne zadania, z narzuconą strukturą współdziałania i koordynacji działań.

## Problemy mierzenia i zarządzania jakością w doradztwie zawodowym

Podstawowym pytaniem stawianym w polityce rynku pracy jest to, jak badać jakość usług doradczych na rynku pracy. Od dłuższego czasu próbowano takich procedur badawczych, jak ewaluacja jakości przez oceny zewnętrznych ekspertów, badania konsumenckie (*consumer reports*) (Seligman 1996), badania satysfakcji i analiza potrzeb klientów, określanie i przegląd celów polityki poradnictwa zawodowego (Lynne 1995; CEDEFOP 2005), interwizja i superwizja.

Mierzenie jakości doradztwa jest niezbędne z dwóch powodów: 1) by można było poprawiać zarządzanie instytucjami doradczymi; 2) by sami doradcy mogli mieć możliwość usprawniania swoich działań doradczych. Idea pomiaru i zarządzania jakością w instytucjach świadczących usługi z zakresu doradztwa zawodowego opiera się na dwóch ideach: 1) ustawicznego i systematycznego eliminowania niedociągnięć w pracy doradczej, 2) ustawicznego poprawiania mocnych stron działalności doradczej. Mierzenie jakości doradztwa zawodowego może się opierać na różnych modelach implikujących różne metody i strategie. Jednym z możliwych podziałów metod mierzenia jakości doradztwa jest podział na metody mierzące jakość długookresowo oraz metody mierzące jakość krótkookresowo. Drugim podziałem jest podział na metody empiryczne-eksperymentalne oraz metody „kliniczne”. Innym możliwym kryterium podziału metod mierzenia jakości doradztwa jest podział na: 1) metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje instytucjonalne i organizacyjne; 2) metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje indywidualne, subiektywne i etyczne doradcy zawodowego; 3) metody mierzące jakość i skuteczność doradztwa biorące pod uwagę racje klienta jako konsumenta usług.

Jeszcze innym kryterium podziału może być podział na: metody intersubiektywne ukierunkowane na audyt (pomiar) jakości funkcjonowania instytucji jako całości świadczącej usługi doradcze (ewaluacja jakości zarządzania) oraz metody intrasubiektywne ukierunkowane na pomiar procesów percepcji i własnych stanów, zachowań, cech. Ostatnim kryterium podziału metod pomiaru jakości doradztwa może być podział na metody oparte na kryterium pomiaru uwzględniającym ocenę jakościową z perspektywy podmiotu zainteresowanego efektami pomiaru oraz metody oparte na kryterium, gdzie jakość oceniana jest przez podmiot niezainteresowany wynikami badań jakościowych. Poszczególne kryteria metod pomiaru jakości doradztwa nie mają charakteru wykluczającego się. Jedna metoda może obejmować kilka kryteriów pochodzących z różnych modeli.

Specyficzną grupę metod pomiaru jakości doradztwa zawodowego stanowią narzędzia audytu jakości funkcjonowania instytucji świadczących usługi doradztwa zawodowego. W tym przypadku pomiar i ocena jakości koncentrują się na zbieraniu danych mających pomóc instytucjom świadczącym usługi doradcze w zbudowaniu jakościowo poprawnych zasad, praktyk i polityk na wszystkich poziomach ich organizacyjnej struktury. Celem wyników pomiarów jest przede wszystkim poprawa zarządzania jakością funkcjonowania instytucji doradczych.

Przykładem metody przeprowadzania audytu w celu optymalizacji zarządzania jakością jest Model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością EFQM, który jest stosowany m.in. przez Służby Poradnictwa w Zakresie Kariery Księstwa Liechtenstein. Cechą charakterystyczną tej metody mierzenia i kontroli jakości jest stałe zapotrzebowanie na kryteria pomocy w rozwijaniu umiejętności oraz rewizja i pomoc ze strony przeszkolonej kadry nadzorczej przeprowadzającej audyt. Jest to system ekspercki pomiaru i kontroli jakości. Cechą wyróżniającą model EFQM od innych modeli audytu jakości jest ciągłość pomiaru, kontroli jakości oraz wprowadzania zmian za pomocą wewnętrznej i zewnętrznej kadry ekspertów. Celem ostatecznym metody jest odkrycie potencjału poprawy sytuacji panującej w instytucji doradczej, a nie wydawanie ocen.

Przykładem innej dość rozpowszechnionej metody do pomiaru jakości organizacji jakości usług doradczych w zakresie poradnictwa zawodowego jest Metoda 360° Feedback (<http://www.tcssoftware.com/cgi-bin/WebSuite/tcsAssnWebSuite.pl>). Jest to metoda analizy sprzężeń zwrotnych opartych na wielostronnym szacowaniu. Jej celem jest komunikowanie spostrzeżeń, określanie mocnych stron pracowników i rozwój określonych obszarów funkcjonowania pracowników oraz instytucji. Sprzężenia zwrotne (informacyjne) pochodzą od pracowników, kierowników, współpracowników/kolegów i wewnętrznych lub zewnętrznych użytkowników/klientów. Sprzężenia zwrotne opisują specyficzne zachowania pracowników (odzwierciedlające zdolności techniczne i kompetencje biznesowe) oraz relewantną pozycję pracownika w strukturze organizacji (firmy) doradczej.

Innym sposobem badania jakości doradztwa zawodowego są badania eksperymentalne i badania konsumenckie (Seligman 1996). Pierwsze polegają na tworzeniu grup eksperymentalnych i porównawczych. Osoby w grupie eksperymentalnej poddaje się określonemu typowi doradztwa. Metoda ta posiada wiele zalet metodologicznych, takich jak: losowy dobór; możliwość stosowania placebo, czyli czynników mogących mieć wpływ na przebieg procesu doradczego (np. związek doradca – klient, oczekiwanie skuteczności doradztwa, typ uwagi skierowanej na klienta), z góry określony przebieg procedury doradczej etc. Wysoko cenione określenie: „udowodnione empirycznie”, jest praktycznie równoznaczne z uzyskaniem istotnych statystycznie wyników w badaniu eksperymentalnym i wielu uważa, że tego typu metoda jest najlepszą metodą mierzenia jakości/skuteczności doradztwa.

Metodą przeciwstawną do metody eksperymentalnej są konsumenckie badania ankietowe zwane Consumer Reports. Obejmują one badanie skuteczności doradztwa w rzeczywistej sytuacji (tzn. nieeksperymentalnej) na podstawie analizy korzyści, jakie klienci wynoszą z procesu doradztwa. Metoda ankietowych badań konsumenckich mierzy satysfakcję klientów z udzielonej im pomocy, która była prowadzona różnymi metodami bez z góry określonych scenariuszy. Ankietowe badania konsumenckie mierzą poziom ogólnego funkcjonowania beneficjentów procesu doradczego z perspektywy czasu i jako takie są bezstronnymi badaniami jakości. W przeciwieństwie do badań eksperymentalnych, które są realizowane przez badaczy i które w dużym stopniu ukierunkowane są na ich kryteria i oczekiwania, badania konsumenckie jakości nie stoją po żadnej stronie – tzn. doradców, badaczy jako-

ści doradztwa, społecznych beneficjentów doradztwa jak pracodawców, instytucji doradczych, rządów etc. Konsumentenckie badania ankietowe są lojalne jedynie wobec konsumentów. Badania konsumentenckie mają też jednak swoje wady, a jedną z nich jest subiektywizm osób udzielających odpowiedzi. W badaniach tych nie sprawdza się prawdziwości udzielanych odpowiedzi na temat stopnia uzyskanej poprawy. Respondent, wypełniając kwestionariusz, może się mylić, może być nadmiernie zaangażowany emocjonalnie lub udzielać odpowiedzi ze zbyt dużej retrospektywy. Inną niezmiernie ważną wadą ankietowych badań konsumentenckich jest konieczność stosowania bardzo dużych prób reprezentatywnych.

Ostatnim sposobem pomiaru i kontroli jakości doradztwa są metody wykorzystujące ocenę subiektywnych odczuć użytkowników doradztwa. Na samym początku były one wykorzystywane do analizy jakości związku doradczego, postrzeganej efektywności doradztwa, percepcji atrybutów doradcy ujawniających się w trakcie procesu doradczego oraz percepcji samego procesu doradczego. Jednymi z pierwszych miar jakości doradztwa były narzędzia mierzące percepcje korzyści odnoszonych przez osoby korzystające z doradztwa (Bańka 2004). Metody te mierzą jakość doradztwa zasadniczo tak samo jak ankietowe badania konsumentenckie, z tym, że nie wymagają objęcia badaniami bardzo dużych grup. Brak dużych grup respondentów ma zasadniczo wyrównywać po pierwsze większa liczba zadawanych pytań, na które odpowiadając, respondent udziela informacji o swoich spostrzeżeniach. Poza tym brak dużej liczby osób badanych rekompensuje procedura psychometrycznego opracowania narzędzia. Metody te charakteryzują trzy ogólne cechy. Po pierwsze, koncentrują się one przede wszystkim na percepcjach, postawach i oczekiwaniach beneficjentów procesu doradczego. Po drugie, pomiar jakości doradztwa ma charakter ateoretyczny, co oznacza, że nie opiera się na konkretnej teorii doradztwa (Bańka 2005). Po trzecie, ocena jakości doradztwa nie uwzględniają specyficznych kompetencji doradcy zawodowego, jako wymiaru definiującego profil profesjonalny i jakościowy ich pracy.

Alternatywny do wcześniej opisanego pomiar jakości doradztwa zawodowego zakłada, iż motywacja doradców do zwiększania swojego profesjonalizmu jest tak powszechną siłą, że jej pomiar może być kryterium jakości doradztwa. Doradcy wykazują wolę poprawy poziomu swojego profesjonalizmu i przez samoocenę starają się określić obszary swojego zachowania, swoich zdolności i swojej osobowości, które wymagają dalszego doskonalenia. Metody pomiaru jakości doradztwa przez samoocenę mają silne oparcie w teorii, z których najbardziej wyływają, okazała się teoria społeczno-poznawcza Bandury (Bandura 1986; 1997). Uwaga badaczy skupiła się na zastosowaniach teoretycznych konstruktów społeczno-poznawczych do analizy samoskuteczności (*self-efficacy*) z perspektywy procesu doradztwa emocjonalno-społecznego, procesu inicjowania zachowań użytecznych w procesie doradztwa, efektywności kierowania procesem doradczym w zastosowaniu do analizy karier, uzyskiwania pożądaných wyników w procesie doradztwa karier oraz wykorzystania percepcji samoskuteczności w szkoleniu i doksztalcaniu doradców.

Albert Bandura (1986) ujmuje *samoskuteczność* jako *nabytą zdolność* do elastycznej orkiestracji mikrozachowań oraz zdolności szczegółowych w konfrontacji

z ustawicznie zmieniającą się rzeczywistością, obejmującą elementy dwuznaczne, nieprzewidywalne i stresogenne. Koncepcja pomiaru jakości doradztwa przez pomiar samoskuteczności opiera się na założeniu, iż ludzie odczuwają skuteczność własnej osoby jako czynnik mediujący między tym, co widzą jako coś, co można w doradztwie zrobić, a tym, co rzeczywiście robią, pomagając innym. Postrzegana samoskuteczność jako ocena własnej zdolności do działania w określonej sytuacji warunkuje sposób zachowania się doradcy w danej sytuacji, oraz jego reakcje emocjonalne (Bandura 1982). Innymi słowy, poczucie samoskuteczności jako ocena zaufania we własne możliwości determinuje jakość działania w sytuacji inicjowania, realizowania, regulowania i podtrzymywania działań doradczych. Samoskuteczność doradcy odnosi się do przekonań dotyczących jego zdolności do udzielania porad, do zdolności negocjowania z klientem w różnych sytuacjach, do zdolności radzenia sobie z nieprzewidywalnymi trudnościami i wreszcie do zdolności docierania do informacji i wiedzy specjalistycznej potrzebnej do rozwiązywania skomplikowanych problemów.

## Skala Oceny Jakości Doradztwa Zawodowego

Głównym celem przyświecającym konstrukcji Skali Oceny Jakości Doradztwa Zawodowego było dostarczenie polskim doradcom zawodowym oraz urzędowi pracy psychometrycznie rzetelnego i trafnego instrumentu użytecznego zarówno w diagnozie deficytów w umiejętnościach zawodowych, jak i w określaniu priorytetów szkoleń dla nowicjuszy.

Jako podstawę teoretyczną do konstruowanego narzędzia wybrano Bandury (1997) konstrukt teoretyczny *samoskuteczności*. Przyjęto również, iż metoda pomiaru jakości ma ujmować dwa niezależne od siebie aspekty doradztwa: 1) przekonania samoskuteczności w rolach, w których doradca bilansuje swoje możliwości funkcjonowania społecznego, poznawczego oraz emocjonalnego, 2) przekonania skuteczności własnej w stosunku do profesjonalnie wyspecjalizowanych kompetencji, takich jak korzystanie z zaawansowanych teorii naukowych czy aktualnych wyników badań.

Skala jakości doradztwa obejmuje całe spektrum doradztwa, począwszy od kompetencji w mikrozachowaniach i mikrozdolnościach potrzebnych na początkowym, wstępnym etapie kariery, a skończywszy na umiejętnościach złożonych, potrzebnych w rozwiązywaniu wyrafinowanych, mniej rutynowych, rzadziej spotykanych lub stwarzających sytuacje ekstremalne problemów doradczych. W konstrukcji Skali Oceny Jakości Doradztwa Zawodowego wykorzystano dotychczasowe doświadczenia nad rozwojem tego typu narzędzi na świecie. Jako podstawowe założenie przyjęto, że będzie to narzędzie, w którym diagnoza jakości obejmuje wzajemne powiązania między efektywnym doradztwem zawodowym i doradztwem karier. Celem oceny jest nie tylko wąsko pojęte funkcjonowanie zawodowe jednostek, ale także ich dobrostan. Efektywny doradca, a więc dostarczający wysokiej jakości usług, musi łączyć działalność ukierunkowaną na rozwiązywanie problemów emocjonalno-spo-

łecznych oraz problemów *sensu stricto* zawodowych klienta. Przyjęto, że idealny doradca posiada cechy, które syntetyzują jego profesjonalizm jako inicjatywę osobową skierowaną na zwiększanie doskonałości zawodowej. Zatem cechy idealnego doradcy zawodowego obejmują takie cechy, jak ekspertyzm, otwartość, zaufanie, odpowiedzialność, atrakcyjność, akceptację itd.

W skonstruowanym narzędziu uwzględniono wiele najczęściej badanych obszarów skuteczności pracy doradców, a mianowicie: 1) rozwój współpracy z klientem; 2) konceptualizację uwarunkowań i problemów związanych z karierą zawodową klienta; 3) wytyczanie klientowi celów rozwoju jego kariery; 4) ocenianie przewag, deficytów oraz ograniczeń w zainteresowaniach zawodowych klienta; 5) komunikowanie rezultatów pracy klientowi oraz integrowanie na bieżąco wyników pracy z klientem; 6) asystowanie klientowi w dalszej eksploracji własnej osobowości zawodowej oraz problemów związanych z jego karierą; 7) asystowanie klientowi w podejmowaniu istotnych decyzji zawodowych; 8) asystowanie klientowi w procesie wdrażania jego decyzji do praktyki; 9) pomaganie klientom wymagającym specjalnej troski i wywodzącym się ze środowisk trudnych.

Skala obejmuje całe spektrum doradztwa na trzech poziomach kompetencji: 1) podstawowych zdolności niezbędnych do realizowania doradztwa; 2) umiejętności gromadzenia i wykorzystywania informacji; 3) umiejętności stosowania strategii testowania i oceny zawodowej klientów. Pełna postać narzędzia obejmuje 74 pozycji (pytań), które poddano analizie czynnikowej. W rezultacie wyodrębnione zostały cztery czynniki. W czynniku pierwszym, który nazwany został czynnikiem Kompetencji Eksperckich, znalazło się 15 pozycji wskazujących na kompetencje dyrektywne, związane z wyuczonymi umiejętnościami specjalistycznymi i sprawdzonymi umiejętnościami wdrożeniowymi. W czynniku drugim nazwanym Zdolności do Zarządzania Procesem i Komunikowania się z Klientem znalazły się pytania, które wyrażają przekonania odnoszące się do umiejętności kierowania procesem doradczym z punktu widzenia zdolności panowania nad pojawiającymi się w trakcie jego trwania problemami. Czynnikiem trzecim nazwanym Zdolności Radzenia Sobie z Sytuacjami Społecznymi i Zachowaniami Trudnymi obejmuje pozycje, które opisują problemy doradcy, jakie spotyka w sytuacjach kryzysowych, nadzwyczajnych, wymagających doświadczenia i wiedzy specjalnej. Czynnikiem czwartym nazwanym Zdolności Emocjonalno-Komunikacyjne obejmuje mikrozdolności i mikrozachowania, które muszą być ukształtowane, zanim doradca przystąpi do pracy. Są to opisy posiadanych zdolności i kompetencji, których źródłem jest nie tak jak poprzednio dynamika rozwoju sytuacji doradczej, lecz osobowość doradcy z jednej strony oraz ukształtowane wcześniej umiejętności panowania nad sobą – z drugiej.

Skonstruowane narzędzie znajduje zastosowanie do szkolenia zawodowego doradców i planowania szkoleń doradców zatrudnionych w systemie rynku pracy (Bańka 2005). Samoskuteczność doradcy jest sądem jednostki dotyczącym jej zdolności do wykonywania określonych zadań w danej chwili, a nie sądem dotyczącym jej dążeń czy usiłowań. W skonstruowanej skali jakośdoradztwa osoba badana szacuje na skalach ocen, wskazując obecne zaufanie do posiadanych przez siebie mikrozdolności

oraz mikrozachowań. Pomiar samoskuteczności pokazuje doradcy sfery deficytów oraz własnych osiągnięć w relacji do własnych standardów jakościowych.

## Podsumowanie

Omówione w niniejszym opracowaniu koncepcje oceny, pomiaru i zapewniania jakości w doradztwie zawodowym obejmują szerokie spektrum podejść, które są w stosunku do siebie komplementarne. Modele oceny i kontroli jakości ujmują pomiar jakości doradztwa zawodowego pod nieco innym kątem. I tak problematyka jakości doradztwa zawodowego z perspektywy instytucjonalnej efektywności różni się od oceny jakości z perspektywy subiektywnej. W artykule zaprezentowano podejścia do oceny, pomiaru i kontroli jakości doradztwa zawodowego w perspektywie zarówno badań obiektywnych, jak i subiektywnych percepcji. Omówiono takie procedury szacowania jakości, jak badania eksperymentalne, badania kosumenckie, badania satysfakcji oraz badania oparte na audycie. Wszystkie one mają wspólną podstawę pojmowania jakości, polegającą na wyrażaniu troski: 1) o dobro klienta i użytkownika; 2) rzetelność dostarczanych usług; 3) wszechstronność pomocy oraz usług; 4) poprawność etyczną i moralną działań; 5) poprawność metodologiczną; 6) umocowanie w badaniach naukowych.

W dalszej części artykułu zaprezentowano podejścia do pomiaru i zapewniania jakości doradztwa zawodowego z perspektywy psychometrycznej, tzn. pomiaru odczuć i reakcji mentalnych. Jest to silnie rozwijający się nurt oceny i zapewniania jakości doradztwa zawodowego z perspektywy działalności pojedynczego doradcy jako podmiotu rynku pracy. Argumenty teoretyczne na rzecz znaczenia pomiarów psychometrycznych dla jakości usług całego sektora doradztwa zawodowego wykorzystano w charakterystyce pierwszej polskiej psychometrycznej skali do samobadania jakości procesu doradczego. Celem skonstruowanego narzędzia jest jego zastosowanie do szkolenia zawodowego doradców. W skonstruowanej skali jakości doradztwa osoba badana szacuje na skalach ocen swoje obecne zaufanie do posiadanych mikrozdolności oraz mikrozachowań. Pomiar samoskuteczności pokazuje doradcy sfery deficytów oraz własnych osiągnięć w relacji do własnych standardów jakościowych (Bańka 2007).

## Bibliografia

- Bandura A. (1982), *Self-Efficacy Mechanisms in Human Agency*, „American Psychologist”, no. 37, s. 122–147.
- Bandura A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York.
- Bańka A. (1996), *O profesjonalizmie psychologicznym i jego związkach z nauką oraz etyką*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 2 (2), s. 83–96.



- Bańka A. (2004), *Skale samooceny jakości procesu doradztwa zawodowego. Konstrukcja, wstępna walidacja oraz możliwości zastosowania w szkoleniu i doskonaleniu doradców zawodowych*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Bańka A. (2005), *Ocena, pomiar i usprawnianie jakości procesu doradztwa zawodowego*, Ministerstwo Pracy, Warszawa.
- Bańka A. (2007), *Jakość, profesjonalizm i etyka aktywności poradniczej*, [w:] *Poradnictwo między etyką a techniką*, red. W. Drabik-Podgórna, Impuls, Kraków, s. 51–90.
- CEDEFOP (2005), *Reference Points for Quality Assurance Systems for Guidance Provision I Europe, Common European Reference Tools for Guidance. Seminar on Guidance Study Visits*, Kraków, 28 February–1 March.
- Lynne B.M. (1995), *Quality Career Counselling Services: A Developmental Tool for Organizational Accountability*, Canadian Guidance and Counselling Association, Ottawa, ON.
- Moore W.E. (1970), *The Professions: Roles and Rules*, Russell Sage Foundation, New York.
- O'Brien K.M., Heppner M.J., Flores L.Y., Bikos L.H. (1997), *The Career Counseling Self-efficacy Scale: Instrument Development and Training Applications*, „Journal of Counseling Psychology”, nr 44, S. 20–31.
- Seligman P. (1996), *Skuteczność psychoterapii. Badania ankietowe Consumer Reports*, „Czasopismo Psychologiczne”, nr 2 (2), s. 101–113.
- VanZandt C.E. (1990), *Professionalism: A Matter of Personal Initiative*, „Journal of Counseling and Development”, no. 68 (1), s. 243–245.

## ZNACZENIE ZAUFANIA DO TOWARZYSTW UBEZPIECZENIOWYCH W KSZTAŁTOWANIU RELACJI NABYWCA – SPRZEDAWCA POLIS UBEZPIECZENIOWYCH

Towarzystwa ubezpieczeniowe są jednym z wielu rodzajów instytucji pośrednictwa finansowego (operatorów finansowych) oferujących usługi finansowe. Usługi finansowe mają za zadanie zapewnić niezbędną do prowadzenia działalności płynność transakcji, pozwalając na jak najlepsze używanie dostępnych kapitałów. Korzystanie z usług finansowych przez różne podmioty w gospodarce związane jest z wytwarzaniem i podtrzymywaniem wzajemnych stosunków opartych na zaufaniu między poszczególnymi operatorami finansowymi, posiadaczami kapitałów i ich użytkownikami oraz pomiędzy samymi operatorami. Stosunki oparte na zaufaniu, które leżą u podstaw transakcji finansowych i stabilności rynków, wymagają poszanowania pewnych zasad mających na celu lepsze zrozumienie wzajemnych oczekiwań przez podmioty biorące udział w tym procesie. Szczególna rola zaufania w relacjach klient – pośrednik finansowy wynika między innymi z cech produktu – usługi finansowej oferowanej przez pośredników finansowych. Należy zwrócić uwagę, iż odbiorcami usług finansowych są ludzie, którzy są odpowiedzialni za odbiór zaufania. Klient może skorzystać z usługi finansowej albo gdy będzie musiał (np. ubezpieczenie OC, wymagane jest prawem posiadanie rachunku bankowego), albo gdy będzie miał potrzebę zaspokojenia określonej potrzeby finansowej (np. chęć ulokowania nadwyżek finansowych w banku w lokatę bankową albo w zakup obligacji, albo w zakup polisy na życie z funduszem inwestycyjnym itp.). Główną cechą produktów finansowych jest ich niematerialny charakter, co oznacza, iż klient nie może dotknąć ani zobaczyć produktu. W konsekwencji musi mieć pewność, iż dany produkt przyniesie mu określone korzyści (np. w postaci oprocentowania, odszkodowania, zwrotu wpłaconego kapitału). W takiej sytuacji zaufanie do operatora finansowego wydaje się niezbędnym warunkiem do funkcjonowania relacji klient – pośrednik finansowy. Przedsiębiorstwa finansowe mogą wpływać na zaufanie swoich klientów między innymi przez zarządzanie relacjami z klientami, czyli tzw. kapitał klienta.

Celem niniejszego artykułu jest próba przeanalizowania znaczenia zaufania do towarzystw ubezpieczeniowych w tworzeniu relacji pomiędzy nabywcą polisy

ubezpieczeniowej a zakładem ubezpieczeń. Z jednej strony zaufanie jest fundamentem funkcjonowania TU na rynku (z punktu widzenia klientów i całego rynku), a z drugiej strony zaufanie można zbudować tylko przez tworzenie odpowiednich relacji z klientami TU.

## Co to jest zaufanie?

Zaufanie jest pojęciem analizowanym w kilku dyscyplinach naukowych, między innymi takich jak: ekonomia, zarządzanie, nauki polityczne, socjologia i psychologia. Zaufanie jest rozumiane jako „pewność, nadzieja, przekonanie lub zbiór przekonań, predyspozycja, zmienna sytuacyjna, strukturalna lub interpersonalna, zmienna społecznego stosunku powiernictwa”<sup>1</sup>. Niestety, nie ma porozumienia interdyscyplinarnego w zakresie rozumienia tego pojęcia. Z tego też względu trudno jest porównywać wyniki badań dotyczące zaufania z różnych dyscyplin. Na potrzeby niniejszego opracowania warto przytoczyć definicje dwóch badaczy. Pierwsza definicja jest autorstwa Piotra Sztompki, który stwierdził, iż „zaufaniem obdarowujemy osobę-podmiot, której wierzymy, że będzie doradzać nam dobrze, myśląc o nas, a nie o sobie”<sup>2</sup>. Druga definicja akcentuje koncepcję zaufania jako zawieranie korzyści i jej autorem jest Russell Hardin<sup>3</sup>. Hardin twierdzi, iż „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy”<sup>4</sup>. Ponadto Hardin wskazuje, że „ufać komuś to znaczy posiadać odpowiednie informacje na temat osoby będącej przedmiotem naszej ufności, zwłaszcza dotyczące jej intencji względem nas”<sup>5</sup>.

Pojęcie zaufania jest pojęciem złożonym i składa się na nie wiele elementów, takich jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest relacja wymiany. Zaufanie umożliwia współpracę między poszczególnymi podmiotami wymiany. Szczególnie w przypadku gdy transakcja nie może zostać sfinalizowana od razu, sprzedawca musi dotrzymać słowa, tym bardziej gdy kupujący wywiązał się już ze zobowiązania – zapłacił za określony produkt. Z tego względu zaufanie może być traktowane jako główna i wymierna wartość ekonomiczna.

---

<sup>1</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 2.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

<sup>3</sup> R. Hardin, *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009, s. 25.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 26.

## Zaufanie jako element relacji nabywca – sprzedawca polisy ubezpieczeniowej

Cechą relacji konsument – sprzedawca danego produktu jest asymetryczność. Sprzedawca często posiada dużo więcej informacji na temat oferowanego produktu lub usługi niż potencjalny nabywca – konsument. Szczególnie w przypadku produktów ubezpieczeniowych jest to często relacja między profesjonalistą – oferującym polisę (zakładem ubezpieczeń) a amatorem – osobą nabywającą polisę. Osoby nabywające produkty ubezpieczeniowe muszą się zmierzyć z organizacją (zakładem ubezpieczeń) mającą przewagę finansową, techniczną, organizacyjną oraz przede wszystkim informacyjną. W takich warunkach zaufanie konsumenta do firmy – zakładu ubezpieczeń, jest istotnym czynnikiem wpływającym na jego decyzje dotyczące zakupu i stanowi ważne kryterium wyboru.

Zaufanie jest warunkiem koniecznym do funkcjonowania efektywnego systemu gospodarowania. Znaczenie zaufania rośnie wraz ze wzrostem liczby zawieranych transakcji oraz rozwojem specjalizacji. Szczególnie rozwój specjalizacji przyczynia się do wzrostu znaczenia zaufania. Współczesne produkty i usługi wymagają wysoko specjalistycznej wiedzy, dlatego przeciętny nabywca nie może bezpośrednio skontrolować jakości oferowanych mu produktów. Problem zaufania szczególnie pogłębia się w przypadku produktów finansowych, które posiadają cechy wzmacniające znaczenie zaufania. W literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się następujące cechy produktów finansowych: niematerialny charakter usługi, nierozdzielność ze świadczeniodawcą oraz procesem produkcji i konsumpcji, heterogeniczność (niepowtarzalność), nietrwałość, brak granic własności i możliwości przewłaszczenia, limitowana dostępność produktów, przymus nabywania niektórych produktów finansowych. Produkty ubezpieczeniowe charakteryzują się dodatkowo niepewnym i odroczonym terminem realizacji. Dodatkowe cechy produktów ubezpieczeniowych pozostają w korelacji z rolą zaufania do towarzystwa ubezpieczeniowego w procesie nabywania polis ubezpieczeniowych. Wzrost zaufania do towarzystw ubezpieczeniowych może wpłynąć na wzrost pewności, iż produkt spełni oczekiwania klientów w momencie, gdy realizacja polisy ubezpieczeniowej dojdzie do skutku (tzn. gdy towarzystwo ubezpieczeniowe pokryje straty wywołane zdarzeniem losowym, wypłaci odpowiednie odszkodowanie itp.). W przypadku produktów ubezpieczeniowych, których termin realizacji jest odłożony w czasie, problem zaufania nabiera szczególnego znaczenia. Nabywca polisy ubezpieczeniowej musi ufać, iż w przyszłości, w momencie wystąpienia określonych warunków polisa ubezpieczeniowa zostanie zrealizowana.

Brak zaufania bądź odpowiednio rozwiniętej kultury zaufania może skutkować ograniczaniem lub unikaniem transakcji opartych na odłożonych w czasie zobowiązaniach, powinnościach czy obietnicach, które powinny być zrealizowane w przyszłości. Jeżeli nabywca polisy ubezpieczeniowej nie będzie pewny, czyli nie będzie miał zaufania, że zakład ubezpieczeń wywiąże się z przyrzeczenia w przyszłości, ograniczy liczbę zawieranych transakcji lub może wręcz unikać zakupu polis ubezpieczeniowych. Zaufanie może zredukować koszty transakcji, ułatwiając jednocześnie

nie wymianę między poszczególnymi podmiotami uczestniczącymi w tej wymianie. Zaufanie, iż polisa ubezpieczeniowa nabywana u określonego ubezpieczyciela zostanie we właściwy sposób zrealizowana w przyszłości, może w znacznym stopniu ograniczyć koszty związane z zawarciem transakcji. Mogą to być koszty poszukiwania odpowiedniego ubezpieczyciela, właściwego produktu czy poszukiwanie innego produktu, który może zaspokoić określone potrzeby w przyszłości.

W procesie wymiany zaufanie można analizować jako zaufanie wobec produktu (usługi), firmy (sprzedawcy) oraz rynku. Szczególnym rodzajem zaufania jest zaufanie nabywców wobec podmiotu oferującego dany produkt (usługę). Nabywca jest jednostką (lub grupą jednostek), która podejmuje decyzje dotyczące wyboru oraz zakupu danego produktu. Podmiot oferujący usługę, przygotowując ofertę, podejmuje wszelkie starania, które mają spowodować zakup oferowanego produktu przez nabywcę. Ważnym elementem relacji między sprzedającym a kupującym jest niesymetryczność informacji. Sprzedawca produktów często posiada przewagę finansową, organizacyjną, techniczną oraz prawną. Szczególnie w przypadku relacji towarzystwo ubezpieczeniowe – nabywca polisy można zauważyć dużą przewagę w wyżej wymienionych płaszczyznach. Ubezpieczyciele dysponują znacznymi zasobami finansowymi niezbędnymi do prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Środki finansowe towarzystw ubezpieczeniowych gwarantują odpowiedni poziom bezpieczeństwa, wypłacalności i płynności. Ubezpieczyciele muszą prowadzić działalność w taki sposób, aby zapewnić pokrycie swoich zobowiązań. Ponadto zakłady ubezpieczeń muszą mieć odpowiednią infrastrukturę organizacyjną i techniczną. Przepisy prawne narzucają zasady funkcjonowania i organizacji zakładów ubezpieczeniowych, zapewniając jednocześnie istnienie towarzystw ubezpieczeniowych jako instytucji zaufania publicznego. W takich warunkach funkcjonowania rynku ubezpieczeń nabywcy polis ubezpieczeniowych mogą zwiększyć swoje zaufanie do sprzedawcy między innymi przez subiektywne przekonanie nabywającego, że oferujący dany produkt nie wykorzystuje swojej przewagi.

Zaufanie nabywców polis ubezpieczeniowych zgodnie z analizą Olivera Williamsona można podzielić na zaufanie osobiste, wykalkulowane oraz instytucjonalne<sup>6</sup>.

Zaufanie osobiste nabywców opiera się na pozytywnych emocjach wobec firmy. Jeżeli nabywca produktu był zadowolony, to z pewnością będzie chciał jeszcze raz nabyć dany lub inny u sprzedawcy. Klienci lojalni wobec danej firmy często traktują ją w sposób szczególny i mogą ograniczać kontrolę jej działalności lub wręcz przyrywać oczy na pewne niepowodzenia. W przypadku zaufania wobec zakładu ubezpieczeń ten typ zaufania jest ważny, gdyż nabywcy polis ubezpieczeniowych, szczególnie polis ubezpieczeniowych na życie, mogą skontrolować daną firmę dopiero po długim czasie.

Należy zwrócić uwagę, iż zaufanie wobec sprzedawcy danego produktu opiera się często na racjonalnych przesłankach, tj. własnych i obcych doświadczeniach

---

<sup>6</sup> O.E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996; za: I. Błudnik, I. Rachočka, *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców* A.M. Okuna, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>.

w przeszłości z daną firmą, obustronnej opłacalności aktu zakupu oraz perspektywie powtarzalności danej transakcji<sup>7</sup>. Zaufanie oparte na czynnikach lojalnościowych to zaufanie wykalkulowane. Zaufanie tego typu opiera się na informacjach przekazywanych na etykietach, w reklamie, instrukcjach obsługi, rankingach, wynikach badań. Ten rodzaj zaufania występuje również w relacjach ubezpieczony – zakład ubezpieczeń. Warto zwrócić uwagę, iż nabiera on szczególnego znaczenia ze względu na złożony charakter umów prawnych, które są zawierane pomiędzy podmiotami na rynku usług ubezpieczeniowych. Trudne do zrozumienia umowy nabycia polis ubezpieczeniowych w znacznym stopniu mogą ograniczać zaufanie wykalkulowane. Przeciętny nabywca polisy ubezpieczeniowej często nie rozumie umowy, którą podpisuje w momencie zakupu polisy. Ponadto towarzystwa ubezpieczeniowe często zatajają dodatkowe klauzule ograniczające wykonanie umów polis ubezpieczeniowych w przyszłości. Towarzystwa ubezpieczeniowe powinny dbać o przejrzystość i zrozumiałość poszczególnych produktów ubezpieczeniowych. Nabywcy produktów ubezpieczeniowych powinni mieć przekonanie, że rozumieją polisę ubezpieczeniową i wiedzą, w jakich warunkach mogą one zostać zrealizowane.

Ostatni rodzaj zaufania – zaufanie instytucjonalne – jest w znacznym stopniu warunkowane przez przepisy prawne. Ten rodzaj zaufania jest pochodną warunków określanych przez przepisy prawne. W przypadku zakładów ubezpieczeń nabiera to szczególnego znaczenia ze względu na regulowany rynek ubezpieczeń. Istnieją przepisy prawne, które szczegółowo normują zasady funkcjonowania zakładów ubezpieczeń, kontrolowania ich działalności, zasady zawierania poszczególnych umów ubezpieczeniowych. Przy zaufaniu instytucjonalnym szczególne znaczenie nabiera zaufanie do danej marki. Marka danego ubezpieczyciela może zagwarantować stałość pewnych cech produktów ubezpieczeniowych, która nakłoni nabywców do skorzystania z produktów określonej marki.

Zaufanie do zakładów ubezpieczeniowych można również analizować w trzech płaszczyznach – filarach zaufania, tj.<sup>8</sup>: wiarygodności adresatów (zakładu ubezpieczeń), prezentacji w działaniu oraz cech zakładu ubezpieczeń (zob. rys. 1).

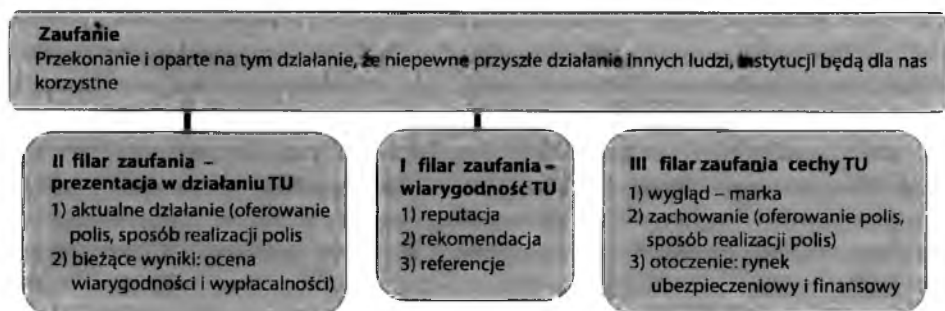
Pierwszy filar – wiarygodność zakładu – można ocenić na podstawie: reputacji, rekomendacji oraz referencji. Reputacja to po prostu zapis przeszłych uczynków oraz cech jednostki, które można na podstawie tych uczynków wnioskować. Reputację zakładu ubezpieczeń będzie można ocenić na podstawie jego wcześniejszych działań, które mogą wskazywać na jego wiarygodność w przyszłości. Rekomendacje, to wyrażone opinie i świadectwa na temat wiarygodności i reputacji towarzystwa ubezpieczeniowego. Należy pamiętać, że rekomendacje mogą być wydawane zarówno przez osoby kupujące polisy ubezpieczeniowe, jak i przez osoby korzystające z praw wynikających z polis ubezpieczeniowych (czyli ubezpieczonych; uposażonych). Referencje to świadectwa, okoliczności i oznaki symboliczne pozwalające wnioskować pośrednio o wiarygodności zakładu ubezpieczeń, a zwłaszcza jego reputacji<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> A. Lewicka-Strzalecka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 3.

<sup>8</sup> Na podstawie: P. Sztompka, *Zaufanie...*, op. cit.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 151–222.

Drugi filar zaufania do TU dotyczy prezentacji w działaniu i może on zostać oceniony na podstawie obecnych czynów i zachowań oraz przez ocenę bieżących wyników. Oceny aktualnych czynów i zachowań można dokonać na podstawie sprzedawanych polis ubezpieczeniowych (ich cech – ceny, warunków koniecznych do spełnienia, warunków realizacji polisy, zniżek, OWU), sposobów oferowania i sprzedaży polis ubezpieczeniowych – kanału dystrybucji, jak i metod realizacji polis ubezpieczeniowych – funkcjonowania systemu zgłaszania szkód i systemu wypłat odszkodowań.



R y s u n e k 1. Filary zaufania do towarzystwa ubezpieczeniowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Sztompka, *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

Oceny bieżących wyników towarzystw ubezpieczeniowych można dokonać na podstawie analizy wiarygodności i wypłacalności towarzystwa ubezpieczeniowego. Analiza wypłacalności, czyli zdolności do regulowania zobowiązań wobec osób mających prawo do otrzymania środków pieniężnych z tytułu realizacji polisy ubezpieczeniowej, jest normowana przepisami prawa. Przeciętny klient towarzystwa ubezpieczeniowego nie potrafi ocenić wypłacalności towarzystwa ubezpieczeniowego i dlatego zdaje się na działalność instytucji nadzorujących rynek usług ubezpieczeniowych – KNF. Najczęściej ocena wiarygodności odbywa się przez: własne lub obce doświadczenia, ocenę OWU, ocenę informacji przedstawianej przez agenta ubezpieczeniowego lub innego oferenta polisy ubezpieczeniowej, przez ocenę reklamy lub wizerunku danej firmy. W rzeczywistości ocena wiarygodności w sensie ekonomicznym jest dokonywana przez przeciętnego kupującego polisy ubezpieczeniowej na podstawie oceny obecnych czynów i zachowań.

Trzeci filar zaufania do towarzystw ubezpieczeniowych można opisać na podstawie analizy wizerunku zakładu ubezpieczeń, czyli: cech bezpośrednio obserwowalnych zakładu ubezpieczeń, jego zachowań oraz otoczenia. Cechy bezpośrednio obserwowalne zakładu ubezpieczeniowego to między innymi: nazwa towarzystwa ubezpieczeniowego, marka, logo, wygląd siedziby, ale również sposób prezentacji dokonanej przez agentów i brokerów ubezpieczeniowych. Analiza zachowań jest

tu podobna jak przy drugim filarze oceny zaufania. Natomiast ocena otoczenia jest związana z analizą całej gospodarki, rynku finansowego oraz rynku usług ubezpieczeniowych.

Zaufanie jest jednym z ważniejszych czynników charakteryzujących podejmowanie decyzji dotyczących nabywania poszczególnych produktów na rynku. W przypadku decyzji związanych z nabywaniem polis ubezpieczeniowych zaufanie pełni dwie funkcje. Umożliwia ograniczenie ryzyka związanego z zakupem danej polisy oraz przewyższenie złożoności poznawczej<sup>10</sup>.

Przeciętny nabywca polisy ubezpieczeniowej nie potrafi sprawdzić jeszcze przed zakupem polisy, czy będzie ona spełniać wszystkie warunki oraz funkcje, jakich spodziewa się w momencie realizacji polisy ubezpieczeniowej. Ponadto nabywca polisy często nie może poznać rzeczywistych kosztów nabycia polisy. Nabywca polisy w celu ograniczenia ryzyka związanego z zakupem polisy ubezpieczeniowej z pewnością skorzysta z produktów oferowanych przez znanego ubezpieczyciela, poznanego osobiście lub poleconego<sup>11</sup>.

Druga funkcja zaufania wobec torzystwa ubezpieczeniowego może być związana z redukcją wysokiego stopnia złożoności poszczególnych polis ubezpieczeniowych. Nabywca polisy ubezpieczeniowej często nie może zrozumieć zasad jej funkcjonowania czy Ogólnych Warunków Ubezpieczenia. W konsekwencji ubezpieczony nie potrafi podjąć właściwej decyzji dotyczącej wyboru poszczególnych produktów ubezpieczeniowych. Jednym z możliwych wariantów ograniczenia ryzyka nabywania produktów ubezpieczeniowych jest zawierzenie towarzystwu (lub pośrednikowi), że nie zostanie wykorzystana przewaga organizacyjna, informacyjna, prawna, tak by nie szkodzić nabywcom polis ubezpieczeniowych.

Zaufanie nabywców polis ubezpieczeniowych do towarzystw ubezpieczeniowych jest jednym z czynników wpływających na decyzje zakupowe. Poszczególne decyzje dotyczące zakupu polis będą zależały również od: zasobów finansowych nabywcy, przyzwyczajień, rodzaju nabywanych polis ubezpieczeniowych, zakresu konkurencji na rynku, zakresu przepisów prawnych (dotyczy głównie polis obowiązkowych).

Analiza zaufania pozwala wyróżnić następujące czynniki kształtujące zaufanie wobec towarzystw ubezpieczeniowych<sup>12</sup>:

- poziom ufności poszczególnych klientów;
- profesjonalizm sprzedawcy (ważna rola pośrednika ubezpieczeniowego);
- wcześniejsze doświadczenia z produktami ubezpieczeniowymi (własne lub obce);
- wcześniejsze doświadczenia z towarzystwem ubezpieczeniowym (własne lub obce);
- relacje emocjonalne nabywcy polisy z oferentem polisy lub/i towarzystwem ubezpieczeniowym;

<sup>10</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 3.

<sup>11</sup> Sytuacja może się znacznie komplikować w przypadku, gdy pomiędzy nabywcą a sprzedawcą polisy występuje pośrednik, np. agent ubezpieczeniowy.

<sup>12</sup> Na podstawie A. Lewicka-Strzałecka, *Zaufanie...*, op. cit., s. 3.



- poziom ochrony prawnej i instytucjonalnej konsumenta (dotyczy poszczególnych produktów, jak i towarzystw ubezpieczeniowych);
- perspektywa powtarzalności danego zakupu;
- poziom konkurencji na rynku (dotyczy wszelkich produktów finansowych oraz poszczególnych instytucji finansowych).

## Zaufanie Polaków wobec towarzystw ubezpieczeniowych – stan obecny oraz czynniki rozwoju

Interesujące w tym miejscu jest wskazanie poziomu zaufania Polaków wobec towarzystw ubezpieczeniowych. Opracowanie *Diagnoza społeczna 2007 roku* wskazuje, iż zaufanie do towarzystw ubezpieczeniowych na życie ma 25,7% Polaków oraz 14,6% Polaków w przypadku zakładów ubezpieczeń majątkowych. Natomiast zaufania nie ma 27,1% w stosunku do zakładów ubezpieczeń na życie i 27,8% w przypadku zakładów ubezpieczeń majątkowych. Zastanawiające przy analizie zaufania wobec towarzystw ubezpieczeniowych są dane dotyczące „braku opinii” na temat zaufania: w przypadku zakładów ubezpieczeń na życie 47,2% Polaków nie ma opinii na temat zaufania, w stosunku do towarzystw ubezpieczeń majątkowych natomiast aż 57,6% Polaków nie ma zdania<sup>13</sup>.

Na podstawie badania można stwierdzić, iż polskie społeczeństwo ma większe zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie niż zakładów oferujących ubezpieczenia majątkowe. Może to być konsekwencją czytelniejszych warunków umów ubezpieczenia na życie (warto zaznaczyć, iż dominują tu ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym) lub brakiem doświadczeń w zakresie realizacji tych polis i jednocześnie dużej wiary w odzyskanie zainwestowanych funduszy w przyszłości. Niższy wskaźnik zaufania do zakładów oferujących ubezpieczenia majątkowe i osobowe wynika z pewnością z upowszechniania informacji o trudnościach napotykanym w trakcie likwidacji szkód z najbardziej popularnych odszkodowań (tj. samochodowych i mieszkaniowych).

Inne badania przeprowadzane przez Edelman Trust wskazują, iż zaufanie Polaków do towarzystw ubezpieczeniowych spadło w ciągu 2008 i 2009 roku. Zaufanie wobec sektora ubezpieczeń w 2008 roku wynosiło 34%, a w 2009 roku 22%. Jest to spadek o 12 punktów procentowych<sup>14</sup>. Z pewnością przyczynił się do tego ogólny kryzys gospodarczy, jednak jest to znak, iż towarzystwa ubezpieczeniowe powinny się poważnie zainteresować wzrostem zaufania wobec swojego sektora usług.

Czynnikami, który powoduje wzrost zaufania do towarzystw ubezpieczeniowych może być kształtowanie przez ubezpieczycieli odpowiedniego poziomu wiedzy i świadomości ubezpieczeniowej, rozumianej jako część wiedzy finansowej umożliwiającej zaspokojenie potrzeb finansowych gospodarstw domowych. Świadomość

<sup>13</sup> Dane na podstawie *Diagnoza społeczna 2007 roku*, s. 171 i dalsze; [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com).

<sup>14</sup> Zob.: [http://www.edelman.pl/trust/ogolnoswiatowy\\_kryzys\\_zaufania/](http://www.edelman.pl/trust/ogolnoswiatowy_kryzys_zaufania/).

w zakresie funkcjonowania ubezpieczeń gospodarczych odgrywa ogromną rolę zarówno przy wyborze konkretnego produktu finansowego, jak i przy podejmowaniu decyzji o zawarciu konkretnej polisy ubezpieczeniowej.

Posiadanie pewnej świadomości ubezpieczeniowej jest związane z dostrzeganiem konieczności zapewnienia dodatkowej ochrony ubezpieczeniowej, umożliwiającą złagodzenie negatywnych skutków określonych zdarzeń. Świadomość ubezpieczeniowa może wpływać na nawyk ubezpieczania się. Natomiast sam nawyk według Stephena R. Coveya jest wypadkową wiedzy, umiejętności i nastawienia. Umiejętności są rozumiane jako pewien sposób wypełniania określonych zadań związanych np. z zapewnieniem dodatkowej ochrony ubezpieczeniowej w przypadku wystąpienia określonego zdarzenia, któremu wcześniej przypisaliśmy pewne ryzyko. Wiedza umożliwia skorzystanie z określonych produktów ubezpieczeniowych. Wiedza na temat produktów ubezpieczeniowych może być nabyta przez informacje przekazane przez agentów czy brokerów ubezpieczeniowych, na podstawie doświadczenia lub od innych osób, które korzystały z produktów ubezpieczeniowych. Wiedza może wynikać również ze znajomości potrzeb finansowych, wystąpienia ryzyka oraz sposobu działania rynku ubezpieczeń. W końcu nastawienie może być analizowane w kilku płaszczyznach, tj. przez zaufanie (wiarę, że zakład ubezpieczeń pokryje pewne koszty w przypadku określonego zdarzenia bądź zwróci wpłacony kapitał) albo przez przymus prawny. Warto również wskazać, iż nastawienie może być również ukształtowane przez doświadczenie własne lub innych osób, przez działania promocyjne oraz przez zaufanie do rynku ubezpieczeń lub zaufanie do danej marki.

## Zakończenie

Towarzystwa ubezpieczeniowe to firmy, które szczególnie powinny zwracać uwagę na tworzenie odpowiednich relacji ze swoimi klientami. Klient towarzystwa ubezpieczeniowego nabywa produkt ubezpieczeniowy, który oprócz podstawowych cech usługi finansowej charakteryzuje się odroczonej i niepewnym charakterem użycia. W takich warunkach nabywca polisy ubezpieczeniowej nie zakupi usługi, chyba że będzie to wynikało z przymusu prawnego (np. polisa OC), jeżeli nie będzie pewny, iż towarzystwo ubezpieczeniowe nie zrealizuje wcześniej przyrzeczonej umowy – polisy ubezpieczeniowej. Należy jednak zwrócić uwagę, iż TU mogą z jednej strony badać potrzeby swoich klientów (obecnych i potencjalnych), z drugiej strony wpływać na ich potrzeby. Szczególną rolę odgrywa tu edukacja finansowa i ubezpieczeniowa. Wiedza poszczególnych klientów na temat swoich potrzeb finansowych i ubezpieczeniowych jest głównym czynnikiem wpływającym na powstanie i zaspokojenie tych potrzeb. Kształtowanie tych dwóch elementów może wpłynąć na wzrost zaufania wobec zakładów ubezpieczeniowych. Podmioty nabywające polisy ubezpieczeniowe muszą mieć pewność, że zakład ubezpieczeń przyjmujący środki pieniężne od poszczególnych członków wypłaci odszkodowanie w momencie wystąpienia określonego zdarzenia. A wspomniana pewność jest konsekwencją zaufania do zakładu ubezpieczeń.

## Bibliografia

- Bludnik I., Rachocka I., *Racjonalność decyzji konsumenta w Keynesowskim rynku stałych nabywców A.M. Okuna*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/89/13.pdf>.
- Coleman J.S., *Social Capital In the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, vol. 94, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*, s. 95–120.
- Diagnoza społeczna 2007 roku*, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com).
- Dobiegała-Korona B., Doligarski T., Korona B., *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dobiegała-Korona B., *Budowa i wzrost kapitału klienta*, „CEO: Magazyn Top Menadżerów”.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Hardin R., *Zaufanie, Sic!*, Warszawa 2009.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Helion, Gliwice 2005.
- Lewicka-Strzałecka A., *Zaufanie: w relacji konsument – biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143.
- Sztompka P., *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Sztompka P., *Socjologia. Kultura zaufania*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2002.
- Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.

## WSPÓŁCZESNA METODA OCENIANIA PRACOWNIKÓW

### Wstęp

Funkcjonowanie każdej organizacji wymaga zarządzania zasobami ludzkimi. Zasoby ludzkie (*human resources*) stanowią oprócz zasobów kapitałowych, finansowych, technologicznych i informacyjnych najważniejszy kapitał każdej organizacji (*human capital*). To właśnie ludzie prowadzą organizację do sukcesu i także ludzie pośredniczą w ich upadku. Współcześnie w literaturze prezentowane są różne podejścia do problemu zarządzania zasobami ludzkimi; autorzy prac z tego zakresu są zgodni, że sprawne funkcjonowanie organizacji zależy przede wszystkim od ludzi w niej zatrudnionych. Kompetencje ludzi, ich wiedza, doświadczenie, umiejętności, współpraca, odpowiedzialność stają się zasobem o charakterze strategicznym, pozwalającym zdobywać organizacjom przewagę konkurencyjną. Wśród czterech funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (model Michigan): selekcja, ocenianie, wynagradzanie i rozwój, najwięcej miejsca w literaturze przedmiotu, szczególnie w ostatniej dekadzie XX i na początku XXI wieku, poświęcono funkcji oceniania pracowników. Wycena wartości kapitału ludzkiego, z natury niemierzalnego, stała się największym wyzwaniem w obszarze funkcji personalnej. Wykształciło się wiele metod oceniania pracowników (tab. 1). Żadna jednak z nich nie mierzy dokładnie wartości kryteriów osobowościowych, behawioralnych, kwalifikacyjnych czy efektywnościowych pracowników. Celem pracy jest opracowanie nowej metody mierzącej jakościowe cechy pracowników w sposób prosty, transparentny i uniwersalny. Jest ona rozwinięciem koncepcji dotychczasowych systemów ocen pracowników, zebranych doświadczeń praktycznych, a także wykorzystaniem współczesnej wiedzy w zakresie psychologii poznawczej, zachowań w organizacjach i matematyki stosowanej, w tym wielokryterialnych metod wspomaganie decyzji. Jest to kolejny artykuł (Adamus 2008; 2009b; 2009c) dotyczący pomiaru wartości kapitału ludzkiego. Otwierają one nowe możliwości w nauce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, i można je uważać za znaczący wkład nauki polskiej w problematykę zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach.

Tabela 1. Metody i techniki oceniania pracowników, ich zalety i wady

Nazwa metody	Zalety	Wady
<b>Ocena opisowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wszechstronność opisu;</li> <li>– uzasadnienie oceny;</li> <li>– refleksja ocenającego nad oceną pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracochłonna;</li> <li>– czasochłonna;</li> <li>– brak ilościowych ocen mierników</li> </ul>
<b>Skala punktowa ocen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– łatwość stosowania;</li> <li>– możliwość porównania wyników pracowników;</li> <li>– możliwość obliczenia łącznego wyniku punktowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– podatna na subiektywizm ocenianego;</li> <li>– nienastawiona na rozwój pracownika</li> </ul>
<b>Skale ważone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prostota stosowania;</li> <li>– możliwość oceny różnych grup pracowników według tych samych kryteriów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uśrednianie wyników oceny;</li> <li>– możliwość mechanicznego posługiwania się skalami;</li> <li>– nienastawione na rozwój pracownika</li> </ul>
<b>Skale behawioralne (BARS – Behavioral Anchored Rating Scale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analizuje zadania pracownika i zależności między pracą i płacą;</li> <li>– wiarygodne wyniki oceny;</li> <li>– spełnia funkcję rozwojową</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– trudności w przygotowaniu skal</li> </ul>
<b>Ranking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– porządkuje ocenianych od najlepiej wykonujących daną pracę do robiących to najgorzej;</li> <li>– łatwa w stosowaniu;</li> <li>– szybkość postępowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczona do oceniania w małych grupach pracowniczych;</li> <li>– nie dostarcza informacji zwrotnych;</li> <li>– trudności w porównywaniu pracowników między działami</li> </ul>
<b>Technika rozkładu normalnego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– klasyfikacja pracowników zgodnie z rozkładem normalnym;</li> <li>– prosta w użyciu;</li> <li>– nie wymaga specjalistycznej wiedzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nie jest rozwojowa;</li> <li>– może być niesprawiedliwa;</li> <li>– ocena małej liczby kryteriów;</li> <li>– nie można ocenić selekcji i rekrutacji w organizacji</li> </ul>
<b>Technika zdarzeń krytycznych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obserwacja przez przełożonego sukcesów i porażek;</li> <li>– przeciwdziałania skłonności do uśredniania ocen;</li> <li>– wyniki oceny są wiarygodne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pracochłonna;</li> <li>– czasochłonna;</li> <li>– trudna w zastosowaniu;</li> <li>– kryteria oceny mają charakter skrajny</li> </ul>

<p><b>Testowa metoda oceny</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– składa się z kilkunastu pytań zamkniętych, pod którymi podane są warianty odpowiedzi;</li> <li>– możliwości wzięcia pod uwagę wielu kryteriów;</li> <li>– wykorzystywana przy różnej specyfice pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmusza do uśrednień lub wyborów negatywnych;</li> <li>– odpowiedzi zamknięte, pozbawione są niuansów;</li> <li>– zmusza do odpowiedzi nawet wtedy, gdy rzeczywista sytuacja różni się od opisanej w pytaniu</li> </ul>
<p><b>Assessment Centre (AC)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umożliwia kompleksowe badanie kandydatów pod względem wiedzy merytorycznej, umiejętności oraz szans i możliwości ich rozwoju;</li> <li>– umożliwia ocenę pracownika w stosunku do zadań, które planujemy mu powierzyć</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– wysokie koszty;</li> <li>– konieczność starannego doboru oraz przeszkolenia osób oceniających</li> </ul>
<p><b>Development Centre (DC)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena kompetencji i potencjału rozwojowego pracowników w stosunku do obecnych jak i przyszłych zadań;</li> <li>– umożliwia ocenę zwrótną</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– kosztowna;</li> <li>– wymaga przygotowania odpowiednich testów wiedzy, umiejętności, kreatywności i <i>case study</i></li> </ul>
<p><b>System porównywania parami</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– porównuje się parami pracowników, każdy z każdym;</li> <li>– prosta, nie wymaga specjalistycznej wiedzy;</li> <li>– niezależne porównania zwiększają wiarygodność wyników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nie dostarcza informacji zwrotnej;</li> <li>– do oceny małych grup;</li> <li>– mało rozwojowa, ocena ma charakter ogólny;</li> <li>– trudna do stosowania przy dużym zróżnicowaniu zadań</li> </ul>
<p><b>Ocena 360°</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– daje możliwość pracownikowi otrzymania informacji zwrotnej jak jest postrzegany przez współpracowników;</li> <li>– daje szansę poprawy efektywności;</li> <li>– źródło danych do wzrostu płac i procedur kontroli jakości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– duża liczba osób ocenianych i oceniających;</li> <li>– nie jest reprezentatywna;</li> <li>– jest kosztowna</li> </ul>
<p><b>Portfolio personalne (metoda portfelowa) powstałe na bazie macierzy BCG (Boston Consulting Group)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uproszczenie oceniania przez skoncentrowanie się na dwóch kryteriach: rezultaty pracy (przeszłość i teraźniejszość), aspekt rozwojowy (przyszłość);</li> <li>– nie jest kosztowna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wywołuje „efekt domina”;</li> <li>– wymóg stosowania innych bardziej precyzyjnych metod</li> </ul>

<p><b>Zarządzanie przez cele</b>  <i>(Management by Objective</i>  – MBO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wspólne ustalenie celów przez przełożonego i pracownika na każdym stanowisku pracy i wspólna ocena realizacji celów;</li> <li>– wzmocnienie kultury organizacyjnej;</li> <li>– kształtowanie poczucia odpowiedzialności pracowników za własny rozwój zawodowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasochłonna;</li> <li>– pracochłonna;</li> <li>– trudna w zastosowaniu do rezultatów pracy o charakterze niemierzalnym;</li> <li>– wymaga kompetencji i odpowiedzialności od pracowników</li> </ul>
---	---	---

Źródło: opracowanie własne.

## Istota oceniania pracowników

W każdej organizacji dużą rolę odgrywają oceny cech, zachowań, kompetencji czy też rezultatów pracy osób i zespołów. Ludzie oceniają siebie i innych, ale są również oceniani przez członków zespołu, w którym pracują, oraz przez przełożonych. Oceny te dokonywane są na wszystkich etapach zarządzania. W literaturze przedmiotu występuje kilkadziesiąt różnych definicji systemu ocen okresowych pracowników (Czubaszkiewicz 2005, s. 110). Dla naszych celów ocenę pracownika będziemy nazywać (Król, Ludwicyński 2006, s. 275): „sądem wartościującym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań, czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników, bądź też do wzorca (standardu)”. Przełożeni ciągle stoją przed problemem ocen, mając do wyboru kilkanaście metod oceniania pracowników (tab. 1). Dla kierownika firmy wybór odpowiedniej metody jest bardzo trudny, gdyż każda z nich stawia przed nim duże wymagania. Musi on poznać podstawy i intencje metody i nabyć kompetencje do jej realizacji w praktyce.

Metody oceny pracowników realizują wiele różnych, niekiedy sprzecznych z sobą celów. Jedne z nich zaostrzają rygory pracy, podczas gdy inne wspierają rozwój pracownika i jego motywację.

Główne cele oceniania to (Steinmann, Schreyögg 1998, s. 494–495):

- Ustalenie podstaw do różnicowania płac i uposażeń wykraczającego poza wartościowanie pracy;
- Uzasadnienie decyzji osobowych;
- Ocena sprawności instrumentów polityki osobowej;
- Uzyskanie informacji na potrzeby szkolenia i doszkalania;
- Zwiększenie motywacji i popieranie indywidualnego rozwoju członków organizacji;
- Informowanie pracowników o wynikach oceny i możliwości rozwoju zawodowego w zakładzie pracy.

Jednoczesna realizacja tych celów przy powyższych metodach oceniania prowadzi często do konfliktu ról, który czyni ambiwalentną postawę wobec systemów oceny. Stąd istnieje potrzeba opracowania nowej metody, która może w jednakowym stopniu oceniać zarówno pracowników firmy, jak i ich przełożonych oraz może łagodzić konflikt między ocenianym pracownikiem a jego rozwojem.

Ludzie, w tym eksperci, są raczej kiepscy w ocenianiu i porównywaniu rzeczy, które mają podobną wartość. Skale z kilkoma skrajnymi i odległymi poziomami, czasem nawet rozróżnionymi przez opis lub przykłady są sensowne dla jakościowych, a także dla pierwotnie ilościowo mierzonych kryteriów. Ograniczenia w zdolnościach człowieka do oceniania i porównywania możliwości różniących się ze względu na wiele kryteriów mogą doprowadzić do niekonsekwencji w ocenie albo do zastosowania uproszczonych reguł, które nie będą brały pod uwagę wyraźnych elementów każdego modelu wartościowania stanowisk pracy. Na przykład w badaniu ekspertów, którzy oceniali kandydatów do pracy, okazało się, że uzyskali oni oceny kandydatów dużo mniej różniące się od siebie, gdy stosowali skalę z małą liczbą ocen słownych, niż gdy stosowali skalę jakościową od 1 do 10 (Moshkovich i in. 2005).

Liczba porównywalnych elementów „n” powinna zawierać się w przedziale (5–9). Zakres ten opiera się na tzw. magicznej liczbie siedem, tj.  $7 \pm 2$  (Miller 1956). Przy większej liczbie porównywalnych kryteriów istnieje większe prawdopodobieństwo wyrażenia błędnych opinii i wniosków. Wynika to z tego, iż umysł człowieka nie potrafi w stosunkowo krótkim czasie ogarnąć większą liczbę zmiennych i dokonać ich bezbłędnych porównań. Fakty te zostały wielokrotnie potwierdzone w literaturze psychologicznej (Blumenthal 1977; Miller 1956; Tversky 1971; Larichev 1984; Larichev, Moshkovich, Rebrik 1998). Problemy z wykorzystaniem dokładnych ilościowych oszacowań od decydentów mogą zostać przezwyciężone przy użyciu informacji o preferencjach danego pracownika (np. „raczej tak”, „na pewno tak” itp.).

Opisy słowne uszeregowane według skali różnych poziomów zamiast wartości liczbowych nie tylko pozwalają decydentowi być bardziej pewnym swej oceny, ale także powinny prowadzić do uzyskania bardziej trwałej, jednoznacznej oceny. Ludzie chętniej używają komunikacji słownej niż ilościowej. Słowa są odbierane bardziej elastycznie i mniej dokładnie i dlatego wydają się lepiej pasować do opisu niejasnych opinii. Ido Erev i Brent Cohen stwierdzili, że zmuszanie ludzi do podawania liczbowych wyrażań, wypowiedzi o niejasnych sytuacjach, kiedy oni mogą tylko rozróżnić pomiędzy kilkoma poziomami prawdopodobieństwa, może prowadzić do mylących oszacowań (Erev, Cohen 1990).

Badania wykazały, że ilościowa ocena i porównanie różnych obiektów były dużo trudniejsze dla podmiotów ludzkich niż przeprowadzenie tych samych operacji przy zastosowaniu jakościowego wyrażenia preferencji (Moshkovich i in. 2005). Stąd w ocenianiu pracowników w naszej metodzie będziemy używać skal z opisami słownymi, które po ich kwantyfikacji (skalowaniu) nadadzą wartościowy wyraz kryteriom w modelach oceniania pracy. Zarówno liczba kryteriów, jak i subkryteriów nie będzie przekraczać 7 w proponowanej metodzie.



## Kroki (etapy) w metodzie mierzenia jakościowych cech pracy

Proponujemy następujące etapy w ocenie pracowników:

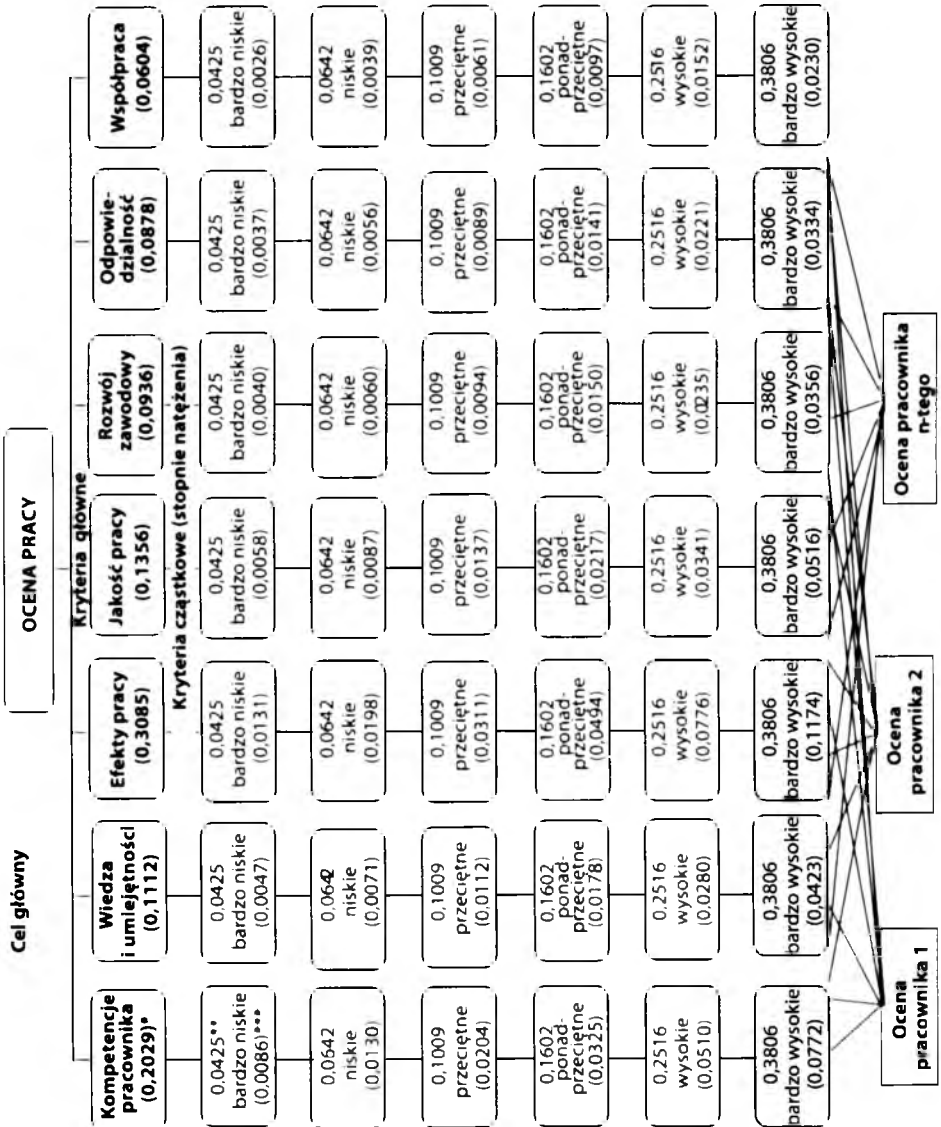
1. Postawienie problemu – opracowanie nowej metody mierzenia jakościowych cech pracy w sposób prosty, transparentny i uniwersalny.
2. Zidentyfikowanie celu głównego – relatywna ocena pracowników w organizacji.
3. Poznanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinujących ocenę pracowników.
4. Zbudowanie wielopoziomowej struktury problemu w postaci drzewa hierarchicznego, celu głównego, kryteriów głównych i subkryteriów (stopni intensywności – natężenia) każdego kryterium (rys. 1).
5. Określenie w strukturze hierarchicznej dominacji (preferencji) kryteriów głównych przez dokonanie porównania parami (każdego z każdym) ich ważności (werbalne opinie) w stosunku do oceny pracowników, opierając się na fundamentalnej skali preferencji Thomasa L. Saaty'ego (tab. 2).

Porównujący kryteria ma odpowiedzieć na serię pytań w rodzaju: które z kryteriów jest dla oceniającego (eksperta) ważniejsze w stosunku do oceny pracownika, i które z subkryteriów jest ważniejsze w odniesieniu do danego kryterium oraz w jakim stopniu są ważniejsze w skali od równowagi do absolutnej przewagi. Zadaniem oceniającego jest zaznaczenie w tablicy porównań parami preferencji kryteriów, dominacji (przewagi) jednego kryterium nad drugim w skali werbalnej od słabej, poprzez mocną, bardzo mocną do absolutnej przewagi.

Jeśli jedno kryterium nie przeważa nad drugim kryterium w odniesieniu do odnoszonego celu porównań, przypadek równoważności obu kryteriów w ocenie pracownika, oceniający (eksperti) zaznaczają równą dominację kryteriów (brak przewagi jednego nad drugim), zapisując ten fakt w tablicy porównań jako „równowaga”.

Porównania te wykonywane są przez ekspertów, naukowców – specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, praktyków – kierowników pionu zarządzania zasobami ludzkimi, menedżerów firm.

6. Określenie w strukturze hierarchicznej preferencji subkryteriów przez porównanie parami ich ważności w stosunku do wartości każdego kryterium syntetycznego, posługując się fundamentalną skalą preferencji T.L. Saaty'ego.
7. Określenie werbalne stopnia natężenia (intensywności) każdego subkryterium, w celu zbudowania wielopoziomowych kryteriów cząstkowych oceniających pracowników.
8. Kwantyfikacja opinii werbalnych ważności porównań kryteriów na podstawie fundamentalnej skali preferencji T.L. Saaty'ego. Wielkości te powinny być względnie stałe.
9. Kwantyfikacja opinii werbalnych ważności porównań subkryteriów (stopni natężenia). Wielkości te również powinny być względnie stałe.



Rysunek 1. Struktura hierarchiczna oceniania pracowników

Źródło: opracowanie własne.

\* Priorytet liczbowy określający wagę kryterium oceny; suma wszystkich wag jest równa 1,0000

\*\* Priorytet liczbowy, oceny werbalnej zapisany u góry oznacza wagę lokalną; suma wag jest również równa 1,0000

\*\*\* Priorytet zapisany u dołu w nawiasach oznacza wagę globalną; suma wag jest równa priorytetowi kryterium głównego.

Tabela 2. Fundamentalna skala porównań T.L. Saaty'ego

Skala ważności	Definicja	Wyjaśnienie
1	Równe znaczenie	Równoważność obu porównywanych kryteriów (oba kryteria w równym stopniu przyczyniają się do realizacjiżądanego celu)
3	Słaba lub umiarkowana przewaga	Słabe (umiarkowane) znaczenie lub preferencja jednego kryterium nad drugim (jedno kryterium ma nieco większe znaczenie niż drugie)
5	Mocna przewaga	Mocna preferencja (znaczenie) jednego kryterium nad innym
7	Bardzo mocna (silna) przewaga	Dominujące znaczenie lub bardzo mocna preferencja jednego kryterium nad drugim
9	Ekstremalna lub absolutna	Absolutne większe znaczenie (preferencja) jednego kryterium nad drugim (przewaga jednego kryterium nad drugim jest na najwyższym możliwym do określenia poziomie)
2, 4, 6, 8	Dla porównań kompromisowych pomiędzy powyższymi wartościami	Czasami istnieje potrzeba interpolacji numerycznej kompromisowych opinii, ponieważ nie ma dobrego słowa do ich opisania (stosowane są wówczas wartości środkowe z powyższej skali)
1,1–1,9	Dla elementów o bliskim znaczeniu (powiązanych)	Jeżeli znaczenia kryteriów są bliskie i prawie są nie do odróżnienia, wtedy przyjmujemy średnią równą 1,3, a ekstremum = 1,9
Odwrotność powyższych skal	Przechodność ocen	Jeżeli kryterium „i” ma jedną z powyższych niezerowych liczb oznaczającą wynik porównania z kryterium „j”, wtedy „j” ma odwrotną wartość, kiedy porównujemy go z kryterium „i”. Jeżeli porównaniu X z Y przyporządkujemy wartość „a”, to wtedy automatycznie musimy przyjąć, że wynikiem porównania Y z X musi być „1/a”

Źródło: opracowanie na podstawie Saaty (2001).

- Obliczenie priorytetów (wag) „lokalnych” z przedziału ( $> 0$ ,  $< 1$ ) każdemu kryterium  $P_k$  i subkryteriom  $P_{s_j}$  przez normalizację wektorów własnych z macierzy porównań. Obliczone wagi dla poszczególnych kryteriów świadczą o ich randze w ocenianiu pracowników.
- Obliczenie wskaźników zgodności CR (logiczności werbalnych porównań parami) kryteriów głównych i subkryteriów cząstkowych stopni natężeń. Dopuszczalna granica błędu w opiniach nie powinna przekraczać 10%. Jej przekroczenie nie jest dopuszczalne, podobnie jak niekorzystna jest 100% konsekwencja w porównaniach ( $CR = 0$ ). Jeśli zawsze sztywno będziemy

trzymać się swoich poglądów, to oznacza, iż nie dopuszczamy możliwości zmiany naszego zdania. Jednak ciągle zdobywamy nową wiedzę, nabywamy nowe doświadczenia, które prowadzą do tego, że postrzegamy rzeczy, zjawiska, procesy, wartości w nowym (niejednokrotnie lepszym) świetle. Stąd też mogą one wpłynąć na zmianę uprzednio uznawanych przez nas opinii.

12. Obliczenie priorytetu „globalnego” dla każdego subkryterium z następującego wzoru:

$$P_{g_{ij}} = P_K \times P_{S_{ij}}$$

gdzie:

- $P_{S_{ij}}$  – waga (priorytet) „globalny” dla j-tego subkryterium w odniesieniu do i-tego kryterium głównego,  
 $P_K$  – waga (priorytet) i-tego kryterium,  
 $P_{S_{ij}}$  – waga (priorytet) lokalny j-tego subkryterium w odniesieniu do i-tego kryterium.

Wielkość priorytetu globalnego oznacza procentowy „udział” danego subkryterium w całkowitej ocenie pracownika,

13. Opis i analiza poszczególnych pracowników zawierające kryteria oceny pracowników wyrażone werbalnym, przymiotnikowym stopniem natężenia każdego kryterium. Zadaniem opisującego pracownika jest słowna obiektywna ocena w sześciopunktowej skali przymiotnikowej, intensywności kryteriów przypisanych danemu pracownikowi. Sześciostopniową (parzystą) skalę przymiotnikową wprowadzono w celu wyeliminowania skłonności oceniających do uśredniania oceny poszczególnych kryteriów w ocenie pracowników.
14. Obliczenie liczby punktów dla każdego pracownika z następującego wzoru;

$$W_{S_i} = \sum_{j=1}^n (P_{g_j} \times 10000)$$

gdzie:

- $W_{S_i}$  – wartość punktowa i-tego pracownika;  
 $P_{g_j}$  – waga (priorytet) „globalny” dla i-tego subkryterium w odniesieniu do i-tego kryterium;  
 10 000 – liczba przelicznikowa zamieniająca części ułamkowe na liczby całkowite, w celu „lepszego” odbioru oceny przez pracowników organizacji.

## Struktura hierarchiczna problemu oceniania pracy

W przedstawionych w tabeli 1 metodach oceny pracy wymienia się zwykle następujące trzy grupy kryteriów: kompetencyjne (kwalifikacyjne), efektywnościowe i behawioralne, a w ich ramach kilkanaście szczegółowych kryteriów oceny zasobów ludzkich w organizacjach. Idea prezentowanej metody jest prosta i uniwersalna. Stąd budując system oceny pracowników, przyjęto 7 kryteriów głównych: kompetencje (kwalifikacje) pracownika, wiedza i umiejętności, rezultaty pracy w danym okresie, jakość pracy w ocenianym okresie, rozwój zawodowy, odpowiedzialność i współpraca (rys. 1).

Przyjęte kryteria odnoszące się do oceny pracy wszystkich pracowników w danej organizacji zdefiniowano ogólnie następująco:

### **Kompetencje (kwalifikacje pracownika)**

- Cechy i właściwości pracowników, które powiązane są w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez nich wynikami, rezultatami pracy; cechy osobowości, kreatywność, zdolności analityczne i innowacyjność, posiadanie wizji.

### **Wiedza i umiejętności**

- Wykształcenie zawodowe;
- Umiejętność podejmowania optymalnych decyzji;
- Planowanie i organizacja pracy własnej i innych;
- Zdolności komunikacyjne, negocjacyjne;
- Umiejętności praktyczne.

### **Rezultaty pracy**

- Wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym osiągnięte przez indywidualnego pracownika lub zespół;
- Osiągnięcie zakładanych celów.

### **Jakość pracy**

- – Interpretowana zgodnie z normami dotyczącymi zarządzania jakością i zapewnienia jakości.

### **Rozwój zawodowy**

- Silna motywacja do pracy, postawa ukierunkowana na ciągłe doksztalcenie się w celu uaktualnienia swojej wiedzy oraz rozwijania umiejętności niezbędnych do pracy na danym stanowisku.

### **Odpowiedzialność**

- Możliwość ponoszenia ekonomicznych, społecznych, politycznych, moralnych lub prawnych konsekwencji za działania własne lub innych osób, ujawniających się w końcowym wyniku pracy na danym stanowisku;
- Poczucie obowiązku, odpowiadania za swoje czyny i ponoszenie za nie konsekwencji.

### **Współpraca**

- Umiejętności interpersonalne konieczne do budowania relacji z innymi, szczególnie w kontekście relacji wewnętrznych i zewnętrznych związanych z pracą na danym stanowisku.

## Kwantyfikacja opinii werbalnych

Każdemu kryterium głównemu przydzielono po 6 subkryteriów – przymiotnikowe, werbalne stopnie natężenia (rys. 1).

Każdy człowiek podejmuje dziennie dziesiątki decyzji, ważąc przy tym różne kryteria w stosunku do alternatyw, które spełniają zbiór jego pożądaných celów. Decyzją jest wybór jednej spośród alternatyw, która według oceniającego spełnia w optymalnym stopniu cele decyzji. Dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji to jedna z podstawowych ludzkich czynności. Ważność, dominacja, preferencja różnych kryteriów w realizacji celu głównego (podejmowanej decyzji) jest określona na podstawie porównania parami każdego z każdym kryterium (Adamus, Gręda 2005). Porównań tych dokonujemy na podstawie naszej wiedzy, doświadczenia, intelektu, kompetencji, mądrości i odpowiedzialności, a także emocji.

Przez porównanie parami ważności każdego kryterium syntetycznego w fundamentalnej skali porównań T.L. Saaty'ego (tab. 2), w stosunku do oceny pracy, otrzymano z macierzy porównań wycenę punktową kryteriów o sumie równej 1.

Z kolei do każdego kryterium głównego odniesiono analityczne kryteria przymiotnikowe – stopnie natężenia. Również porównano ich ważność w skali T.L. Saaty'ego. Każde z kryteriów analitycznych (subkryteriów) otrzymało z porównań wagę (priorytet), których łączna suma dla każdego kryterium jest także równa 1. Te wielkości przyjęto jako względnie stałe.

W kontekście powyższych uwarunkowań w metodzie tej przyjęto wstępnie sześciopunktową skalę przymiotnikową kryteriów analitycznych (tab. 3).

Przez porównania parami ocen werbalnych w fundamentalnej skali porównań T.L. Saaty'ego skalom słownym nadano wagi (priorytety) liczbowe. W skalach przymiotnikowych przyjęto sześć poziomów natężenia kryteriów analitycznych (tab. 3).

Cechą metodyczną klucza analitycznego w tej metodzie w odróżnieniu od innych metod oceniania pracowników jest narastanie w nich wartości liczbowych ocen analitycznych w stosunku do ocen werbalnych zgodnie z postacią analityczną funkcji wykładniczej o postaci:

$$Y = \alpha_0 \alpha_1^{x_i} \varepsilon_i$$

przy następujących warunkach nałożonych na parametry:

$$\alpha_0 > 0, \alpha_1 > 0, \alpha_1 \neq 1$$

gdzie:

- $Y_i$  – wartości liczbowe ocen werbalnych;
- $\alpha_0, \alpha_1$  – parametry modelu;
- $x_i$  – skwantyfikowane oceny werbalne;
- $\varepsilon_i$  – odchylenie losowe.

Ideą tej metody jest wykładnicze narastanie wartości liczbowych ocen analitycznych (intensywności, natężenia) w stosunku do ocen werbalnych. Celem takiego postępowania jest wywołanie mocnej, zdrowej konkurencji pomiędzy pracownika-

mi w firmach pracujących na różnych stanowiskach. Wyższa pozycja pracownika w strukturze organizacyjnej firmy, odniesiona do kryterium analitycznego, „nagradażana” jest wyższym wykładniczym priorytetem (waga), natężeniem, intensywnością liczbową kryterium. Nie jest ona jednak wprost proporcjonalna do oceny werbalnej.

W praktyce w każdej kulturze i państwach stosowane są właśnie tego rodzaju oceny werbalne. Ludzie używają zwykle chętniej komunikacji słownej niż ilościowej. Niemniej ludzie przywiązują duży stopień precyzji, powagi i pewności do stwierdzeń liczbowych, których to zazwyczaj nie kojarzą ze stwierdzeniami słownymi, więc jest wskazane używanie metod ilościowych do przetwarzania informacji werbalnych.

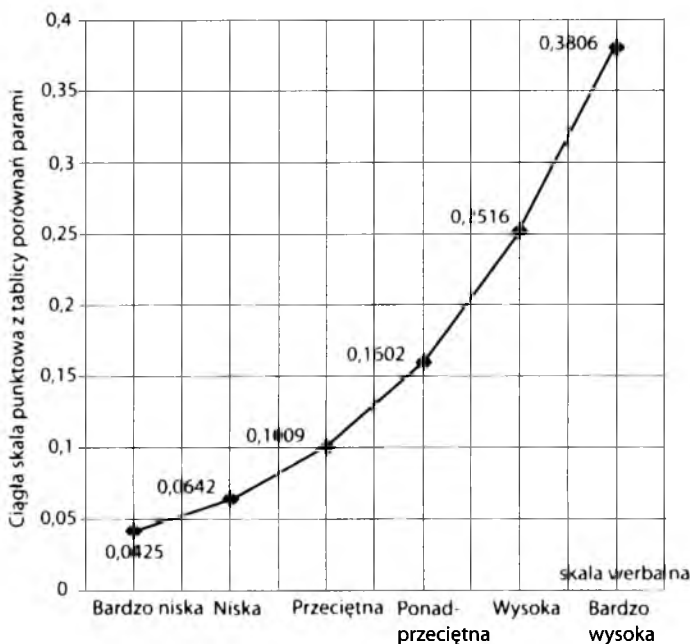
Tak więc w metodzie naszej wybranym werbalnym ocenom przymiotnikowym nadano wartości liczbowe przez porównanie ich parami między sobą w fundamentalnej skali T.L. Saaty'ego.

Przykładowe oszacowania liczbowe, ważności ocen werbalnych dla skali przymiotnikowej sześciopunktowej zamieszczono w tabeli 3 oraz na rysunku 2.

T a b e l a 3. Oszacowanie liczbowe ważności ocen werbalnych dla skali sześciopunktowej

Intensywność werbalna	Bardzo wysoka	Wysoka	Ponad-przeciętna	Przeciętna	Niska	Bardzo niska	$P_i$ (priorytet)
Bardzo wysoka	1	2	3	4	5	6	0,3806
Wysoka	1/2	1	2	3	4	5	0,2516
Ponad-przeciętna	1/3	1/2	1	2	3	4	0,1602
Przeciętna	1/4	1/3	1/2	1	2	3	0,1009
Niska	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	0,0642
Bardzo niska	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0,0425
Suma							1,0000

Źródło: opracowanie własne C.R. = 0,015.



R y s u n e k 2. Liczbowa ważność ocen dla skali sześciopunktowej

Źródło: opracowanie własne.

## Zintegrowany system oceniania pracowników

Porównania werbalne zamieniono na liczbowe (kwantyfikacja opinii), posługując się fundamentalną skalą porównań T.L. Saaty'ego (tab. 2). Obliczeń priorytetów liczbowych dla kryteriów i współczynników zgodności CR dokonano za pomocą programu komputerowego *Expert Choice*. Priorytety liczbowe (wagi) wszystkich kryteriów i subkryteriów zamieszczono na rysunku 1. Wielkości współczynników CR zgodnie z zaleceniami kreatora metody AHP nie przekraczały 5%.

Po oszacowaniu wartości liczbowych dla kryteriów głównych oraz subkryteriów w ocenie pracowników, zaproponowano pewien system pozwalający oceniać każdego pracownika w zależności od liczby punktów uzyskanych w ocenie (tab. 4). Odpowiedniej liczbie punktów przypisano oceny werbalne powszechnie stosowane w ocenianiu pracowników w organizacjach od nieodpowiedniej do wybitnej. Liczbę punktów dla różnych ocen pracowników określono w następującej kolejności:

1. Obliczono z rysunku 1 możliwą łączną liczbę punktów dla każdego poziomu intensywności, jaką może otrzymać oceniany pracownik za wszystkie kryteria główne:
  - a) bardzo niska – 425 pkt



- b) niska – 642 pkt  
 c) przeciętna – 1009 pkt  
 d) ponadprzeciętna – 1602 pkt  
 e) wysoka – 2516 pkt  
 f) bardzo wysoka – 3806 pkt

2. Obliczono średnie arytmetyczne punktów dla sąsiadujących poziomów intensywności:

- a–b 533  
 b–c 825  
 c–d.1305  
 d–e 2059  
 e–f 3161

3. Obliczone wielkości przyjęto jako graniczne do opisywania werbalnego ocen pracowników.

4. Przyjętym wielkościom punktów nadano oceny werbalne.

5. Opisano znaczenie ocen werbalnych.

T a b e l a 4. Ocena punktowa i werbalna pracownika

<b>OCENA PUNKTOWA (liczba punktów)</b>					
> 3161	2060–3161	1306–2059	826–1305	533–825	< 533
<b>OCENA WERBALNA</b>					
Wybitna	Wyróżniająca	Satysfakcjonująca	Odpowiednia	Niesatysfakcjonująca	Nieodpowiednia
Znacznie przewyższa standardy i wartości wyznaczone w organizacji i znacząco przewyższa oczekiwania	Przewyższa standardy i oczekiwania	Nieznacznie przewyższa oczekiwania	Zgodnie z oczekiwaniami	Nieznacznie poniżej oczekiwań	Znacznie poniżej oczekiwań

Źródło: opracowanie własne.

**Przykłady ocen pracowników:**

<i>Pracownik 1</i>		<i>Pracownik 2</i>	<i>Pracownik 3</i>
Kompetencje	przeciętne	wysokie	niskie
Wiedza i umiejętności	wysokie	wysokie	ponadprzeciętne
Rezultaty pracy	przeciętne	ponadprzeciętne	przeciętne
Jakość pracy	ponadprzeciętne	ponadprzeciętne	ponadprzeciętne
Rozwój zawodowy	niski	przeciętny	wysoki
Odpowiedzialność	wysoka	bardzo	wysoka przeciętna
Współpraca	niska	wysoka	bardzo niska
Łączna liczba punktów	1332	2081	1186
OCENA WERBALNA	satysfakcjonująca	wyróżniająca	odpowiednia

**Zakończenie i wnioski**

Ocenianie pracowników jest kompleksowym narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Ocena taka obejmuje ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiada na pytanie, w jakim stopniu pracownik wpisuje się w ułożone standardy i wartości przyjęte w organizacji. Celem pracy była konstrukcja metody realizującej powyższy postulat.

Szczegółowa analiza procesu oceniania pracowników pozwoliła zaobserwować ogromną złożoność rozwiązywanego problemu oraz umożliwiła wszechstronne oszacowanie różnorodnych powiązań i zależności, a także nadanie każdemu kryterium wagi w postaci priorytetu liczbowego. Było to możliwe dzięki zastosowaniu po raz pierwszy do oceny pracy jednej z wielokryterialnych metod wspomaganie decyzji – Analitycznego Hierarchicznego Procesu Decyzyjnego (AHP) prof. T.L. Saaty’ego.

Opracowana metoda wyróżnia się w stosunku do innych metod oceniania pracowników następującymi cechami:

1. **Zasada prostoty** – jednoznaczne niebudzące zastrzeżeń nadanie priorytetów dla 7 kryteriów głównych oceny w wyniku porównania ich parami, każdy z każdym, przez ekspertów w siedmiopunktowej fundamentalnej skali porównań T.L. Saaty’ego. Również w tej skali obliczono priorytety liczbowe dla subkryteriów. W proponowanej metodzie porównujemy słownie parami wartości kryteriów, według których oceniamy pracowników, a nie osoby czy stanowiska pracy.
2. **Uniwersalność** zaproponowanej metody polega na tym, że ocena pracy pracownika może być dokonywana przez przełożonego oraz/lub przez współpracowników, klientów zewnętrznych, podwładnych i jako samoocena. Oceniający oceniają siedem kryteriów w sześciostopniowej skali werbalnej od bardzo niskich do bardzo wysokich. Ocenę końcową oblicza się przez zsumowanie wartości wag globalnych wynikających z przypisania dla każdego kryterium odpowiedniej oceny werbalnej ocenianemu pracownikowi.

3. Można przy jej pomocy oceniać pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji lub usługach, jak również na stanowiskach administracyjnych i menedżerskich. Ponadto dotyczy całej organizacji i może być wykorzystywana w różnych firmach, kulturach, społeczeństwach i państwach.
4. W przeciwieństwie do innych metod analityczno-punktowych określone zależności pomiędzy badanymi czynnikami są nieliniowe, podobnie jak w realnym świecie.
5. Narastanie wartości liczbowych kryteriów analitycznych w stosunku do ocen werbalnych ma postać funkcji wykładniczej.
6. Ostateczna waga (priorytet, natężenie, intensywność) dla danego czynnika analitycznego jest wielkością multiplikatywną, przenoszącą wartość z kryteriów głównych na oceny punktowe ocenianego pracownika (intensywność, natężenie). W ten sposób zapewniono ciągłość (progresję) w ocenie pracowników.
7. Metoda opiera się na silnych podstawach matematycznych wielokryterialnego hierarchicznego procesu decyzyjnego AHP T.L. Saaty'ego.
8. Metoda opiera się na psychologii poznawczej, gdzie dane wejściowe są zgodne psychologicznie.
9. Metoda ta, pomimo iż opiera się na osądach ludzkich, to jednak je w dużym stopniu obiektywizuje, stąd ludzie będą uważać ją za sprawiedliwą, co jest głównym postulatem oceniania pracowników.
10. Metoda jest na tyle elastyczna, że daje możliwości tworzenia nowych systemów oceniania pracowników.
11. Możliwość stosowania zaprezentowanej metody dla ocen wszystkich pracowników w danej organizacji.
12. Oparcie metody oceniania pracownika na psychologii poznawczej i matematyce stosowanej otwiera nowe możliwości w nauce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

## Bibliografia

- Adamus W. (2009a), *A New Method of Job Evaluation*, [http://www.isahp.org/2009Proceedings/Final\\_Papers/106\\_Adamus\\_REV\\_FIN.pdf](http://www.isahp.org/2009Proceedings/Final_Papers/106_Adamus_REV_FIN.pdf).
- Adamus W. (2009b), *Wartość stanowiska pracy jako determinanta konkurencyjności i rozwoju współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. S.L. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Adamus W. (2009c), *Zintegrowany system wartościowania stanowisk pracy*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. S.L. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Adamus W., Gręda A. (2005), *Wspomaganie decyzji wielokryterialnych w rozwiązywaniu wybranych problemów organizacyjnych i menedżerskich*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, nr 2, s. 5–37.
- Adamus W. (red.) (2008), *The Analytic Hierarchy and Network Processes. Application in Solving Multicriteria Decision Problems*, Jagiellonian University Press, Kraków.

- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 3 poszerzone, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Atamańczuk K. (2001), *Ocena pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Banfield P., Kay R. (2008), *Introduction to Human Resource Management*, Oxford University Press, New York.
- Baszyński A. (2000), *Ile za jeden punkt*, „Personel”, nr 13/14.
- Blumenthal A.L. (1977), *The Process of Cognition*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Borkowska S. (2006), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Coulter J. (1992), *Job Evaluation: Historical Context and Contemporary Issues*, Public Sector Research Centre, University of N.S.W., Kensington.
- Czajka Z., Jacukowicz Z., Juchnowicz M. (1998), *Wartościowanie pracy a zarządzanie płacami*, Difin, Warszawa.
- Czubaszkiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dudek E. (2003), *Sztuka oceny*, „Personel”, nr 8, sierpień.
- Erev I., Cohen B. (1990), *Verbal versus Numerical Probabilities: Efficiency, Biased, and the Preference Paradox*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, no. 5, s. 1–18.
- Filik A. (1995), *Zasady oceniania pracowników. Jak konstruować arkusze ocen?*, „Personel”, nr 10 (14), maj/czerwiec.
- Glick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników. Systemy – techniki – praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jędrzejczak J. (2000), *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Jones P.W. (2008), *Practical Job Evaluation: the Applications of Wage Determination to Wage Structures*, vol. 60, University of California, Los Angeles.
- Juchnowicz M. (1998), *Ocena pracy i wyników pracy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. (2006), *Jak oceniać pracę? Wartość stanowiska i kompetencji*, Difin, Warszawa.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (red.) (1982), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kopertyńska W. (1996), *Od oceny do wyceny*, „Personel”, nr 1.
- Kostera M. (1994), *Zarządzanie Personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Larichev O.I. (1984), *Psychological Validation of Decision Methods*, „Journal of Applied Systems Analysis”, no. 11, s. 37–46.
- Larichev O.I., Moshkovich H.M., Rebrik S.B. (1988), *Systematic Research into Human Behavior in Multiattribute Object Classification Problems*, „Acta Psychologica”, no. 68, s. 171–182.
- Larichev O.I., Moshkovich H.M. (1997), *Verbal Decision Analysis for Unstructured Problems*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Listwan T. (red.) (2000), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Ludwicyński A., Król H. (red. naukowa) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Mckenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Gebethner & S-ka, Warszawa.
- Miller H.A. (1956), *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, vol. 63, no. 2, s. 81–97.
- Moshkovich H.M., Mechitov A.L., Olson D.L. (2005), *Verbal Decision Analysis*, [w:] *Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys*, red. J. Figueria, S. Greco, M. Ehrgott, Springer, New York, s. 609–637.
- Nadolski J. (1996), *Ocenianie pracowników. Organizacja, technika, metody*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (2006), red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Oleksyn T. (2000), *Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp. z o.o., Warszawa.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Potępa A. (1998), *Ocenianie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Biuletyn Służby Cywilnej”, nr 11/12 (17/18).
- Saaty T.L. (2001), *Decision Making with Dependence and Feedback*, The Analytic Network Process, RWS Publications, Pittsburgh, PA.
- Saaty T.L. (2006), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, vol. VI of the AHP Series RSW Publications, Pittsburgh.
- Sidor-Rządkowska M. (2001), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Ocena – i co potem?*, „Personel”, nr 10.
- Simon H. (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Tversky A. (1971), *Elimination by Aspect: A Probabilistic Theory of Choice*, Michigan Mathematical Psychology Program MMP 71–12, The University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość* (2007), red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Business, Kraków.

Józef Maciuszek

Michał Hohol

Instytut Psychologii Stosowanej  
Uniwersytet Jagielloński

## KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – DIAGNOZA I NARZĘDZIA DOSKONALENIA

Komunikowanie się, celowe przekazywanie informacji, jest niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa, gdzie zapewniają łączność między komórkami organizacyjnymi (Potocki 2008). Komunikowanie organizacyjne opiera się zarówno na obiegu informacji wewnątrz struktur firmy, jak i na wymianie informacji z otoczeniem, a standardy porozumiewania się są przede wszystkim funkcją kultury organizacyjnej i dominującego stylu zarządzania (Potocki 2008). Komunikowanie umożliwia realizowanie podstawowych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, przewodzenia, kontrolowania (Stankiewicz 1999). Analiza danych z otoczenia, integrowanie planów, podejmowanie decyzji opiera się na wymianie informacji. Delegowanie, koordynowanie zadań, zmiany organizacyjne, budowa systemu wynagrodzeń, role przywódcze, ustalanie standardów oceny i wykonania świadczonej pracy opierają się w głównej mierze na procesach komunikacyjnych (Griffin 2006).

Do podstawowych kanałów komunikacji w organizacji należą: komunikowanie ustne (bezpośrednie – *face to face*, pośrednie – telefon, wideo chat) i pisemne (notatki, e-maile), komunikowanie wizualne (wykres, schemat). Najczęstszymi formami menedżerskiej wymiany informacji są: rozmowy, spotkania, narady, odprawy, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma, notatki.

W niniejszej pracy charakteryzujemy podstawowe wymiary komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz przedstawiamy wyniki badań własnych, których celem było określić sposób, w jaki pracownicy wybranych jednostek samorządu terytorialnego (JST) postrzegają jakość komunikacji w swojej organizacji. Wyniki uzyskanych badań staną się podstawą podjęcia prób projektowania narzędzi doskonalenia tej komunikacji.

## Rodzaje procesów komunikacyjnych w organizacji

Ze względu na związek zadań organizacyjnych z potrzebami i celami organizacji można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje komunikacji wewnętrznej w organizacji: komunikowanie się „pionowe w dół”, komunikowanie się „pionowe w górę”, komunikowanie się „poziome” (horyzontalne, lateralne).

### Komunikowanie się „pionowe w dół”

Komunikowanie się pionowe w dół polega na przekazywaniu informacji z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej na niższe. Przekaz informacji odbywa się od zwierzchników do podwładnych wzdłuż linii podporządkowania (Stoner i in. 2001). Do funkcji tego rodzaju obiegu informacji w przedsiębiorstwie należą: informowanie o strategicznych celach, polityce i zasadach funkcjonowania organizacji, powiadamianie o procedurach organizacyjnych, przekazywanie poleceń służbowych, wyrażanie oczekiwań wobec podwładnych, udzielenie informacji zwrotnej na temat wydajności i oceny pracy, motywowanie podległych pracowników, udzielanie rad, pouczeń i instrukcji, zachęcanie pracowników niższych szczebli organizacyjnych do wyrażania opinii (Stankiewicz 1999). Przegląd badań dokonany przez Stankiewicz dowodzi, że samo komunikowanie się „pionowe w dół” nigdy nie jest wystarczająco skuteczne. Do przyczyn zaburzeń omawianego rodzaju komunikacji w przedsiębiorstwie należą: niewystarczająca wiedza kadry menedżerskiej na temat skutecznego porozumiewania się, niejasny przekaz informacji, przeciążenie lub niedobory informacyjne pracowników, niewłaściwy czas przekazywanych informacji, mechanizm zniekształcania informacji podczas przekazu od jednego uczestnika do drugiego uczestnika organizacji. Do najbardziej powszechnych barier komunikacji pionowej w dół należą przekazywanie niejasnych, wieloznacznych, niekompletnych informacji, przeładunek informacyjny – zbyt duża ilość komunikatów w jednostce czasu, zbyt skomplikowany sposób przekazu, niewłaściwe terminy dostarczania danych, filtrowanie i zniekształcenia wiadomości, przekłamanie komunikatów powstałe na skutek przejścia przez szczeble organizacji, brak akceptacji treści przekazu przez ich odbiorców na skutek sprzeczności wartości zawartych w przekazie z wartościami odbiorców, celowe zatrzymywanie i selekcjonowanie informacji przez zwierzchników, zniekształcanie faktów, nieznanostwo celów organizacji wśród pracowników (Senn 1987).

### Komunikowanie się „pionowe w górę”

Komunikacja „pionowa w górę” jest związana z przekazywaniem informacji od podwładnych do przełożonych. Treścią tego rodzaju komunikatów w przedsiębiorstwie może być przekazywanie zwierzchnikowi własnych planów rozwojowych, po-

mysłów, sugestii, informacji o swoich osiągnięciach i sukcesach. Pracownicy mogą również komunikować swoje prośby, oczekiwania, skargi, postawy wobec pracy w zespole i spostrzeżenia związane z relacjami pracowniczymi w obrębie jednostek organizacyjnych. Warunkiem efektywnego przepływu informacji od podwładnych do przełożonych jest poczucie bezpieczeństwa, otwartość, odwaga osób zajmujących niższe szczeble w hierarchii władzy w przedsiębiorstwie. Szeregowi pracownicy, na przykład, unikają przekazywania swoim zwierzchnikom informacji negatywnych, które wzbudzają niechęć i brak akceptacji tych ostatnich.

W obszarze komunikowania się „pionowego w górę” wyróżniono następujące bariery: niedostępność przełożonych, niechęć menedżerów do odbioru informacji z podległych im szczebli organizacyjnych („dumny szef”), selekcjonowanie przez podwładnych informacji i przekazywanie tylko tych, które potencjalnie wzbudzają aprobatę zwierzchników, przeciążenie pracą menedżerów i ich obronność percepcyjna, fizyczna (przestrzenna) odległość uniemożliwiająca bezpośrednio przekazywanie informacji szefowi (Stankiewicz 1999).

Usprawnienie komunikacji „pionowej w górę” może dostarczyć dodatkowych zasobów informacyjnych. Pracownicy firmy dobrze znają jej specyfikę, cele, zadania, realne możliwości. Mogą się zatem stać źródłem kapitału intelektualnego, umożliwiając tym samym zdobycie przewagi konkurencyjnej. Uzupełnieniem komunikacji w górę mogą być „gorące linie”, które stwarzają stosunkowo bezpieczny dla pracowników system powiadamiania o trudnych obszarach życia organizacyjnego, np. lobbing, molestowanie seksualne, wykorzystywanie pracowników (Stoner i in. 2001). Komunikacja pionowa powinna mieć dwukierunkowy przebieg z aktywną informacją zwrotną od nadawców, wtedy jest bardziej efektywna (Griffin 2006).

## Komunikowanie się „poziome”

Komunikowanie się „poziome” to trzeci z podstawowych wymiarów przepływu informacji w organizacji. Dotyczy wymiany informacji między pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii zarządzania. Odnosi się do menedżerów jednej komórki organizacyjnej (działu, departamentu) lub różnych komórek w poprzek linii podporządkowania. Do głównych celów komunikowania poziomego należą: koordynowanie działań, dzielenie się informacjami, rozpowszechnianie wiedzy na dany temat, zaspokajanie potrzeby więzi i afiliacji, koordynacja współpracy między komórkami organizacyjnymi, rozwiązywanie konfliktów między pracownikami (Stankiewicz 1999).

Do barier komunikacji poziomej zalicza się: nadmierną rywalizację między uczestnikami organizacji (o awans, pieniądze, pozycję, dostęp do informacji, przywileje), nadmiernie rozwiniętą specjalizację (specjalistyczne pojęcia i język), brak motywacji, przeładowanie informacyjne, bariery fizyczne środowiska pracy. Atmosfera zagrożenia w firmie obniża skłonność do przejawiania zachowań kooperacyjnych.

Na jakość komunikacji w organizacji wpływa sposób przekazywania informacji (kanały komunikacyjne), czynniki psychologiczne (motywy, uczucia, postawy



uczestników organizacji) i czynniki sytuacyjne (rodzaj struktury organizacyjnej, kultura organizacyjna, miejsce w hierarchii zarządzania). Podstawowymi barierami komunikowania się w organizacji są różnice w percepcji, zakłócenia wynikające ze stanów emocjonalnych, niezgodność komunikatów kanału werbalnego i niewerbalnego oraz brak zaufania między uczestnikami procesu wymiany informacji. Różnice w postrzeganiu wynikają z odmiennych doświadczeń, różnego zakresu wiedzy, presji czasu czy odmienności płci. Działaniami zaradczymi, które mogą owe różnice przezwyciężyć, są: stosowanie technik aktywnego słuchania, parafrazowanie, zadawanie pytań, empatyczne rozumienie partnera transakcji informacyjnej, wykorzystanie komunikacji nieformalnej do integrowania uczestników organizacji. Emocje mogą działać moderująco lub jako bariera w kontaktach interpersonalnych, dlatego też sposobem radzenia sobie z ich niepożądanym wpływem jest ich uświadomienie oraz próba świadomej regulacji. W stosunku do niezgodności informacji werbalnych i pozawerbalnych należy dążyć do ich spójności, czego rezultatem jest budowanie zaufania i wiarygodnego wizerunku partnerów komunikacji. Bariera komunikacyjna w postaci ograniczenia zaufania jest pochodną historii wzajemnych stosunków roboczych. Dotrzymanie ustaleń i wywiązywanie się ze zobowiązań buduje kontekst sprzyjający efektywnej komunikacji w przedsiębiorstwie (Stoner i in. 2001).

Podstawą projektowania doskonalenia komunikacji wewnętrznej w organizacji winna być diagnoza obecnej „sytuacji komunikacyjnej” w danej organizacji na podstawie przygotowanych narzędzi. Przyjmujemy zatem założenie, iż opracowanie programów doskonalenia komunikacji wewnętrznej wymaga wcześniejszej analizy jakości przepływu informacji między przełożonymi i podwładnymi oraz między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach. Do tego celu opracowano kwestionariusz komunikacji wewnętrznej, a jako miejsce badań wybrano jednostki samorządu terytorialnego. Za pomocą kwestionariusza szukano odpowiedzi, jak pracownicy ogólnie oceniają efektywność trzech wymiarów komunikacji wewnętrznej (komunikacji „w górę”, „w dół” oraz „poziomej”). Prosiłiśmy o ocenę poszczególnych aspektów tych wymiarów przepływu informacji w organizacji, badaliśmy sposób postrzegania barier (przeszkód) w przypadku każdego wymiaru, a także pytaliśmy o najczęstsze sposoby przekazywania informacji.

## Metoda

Przebadano 100 pracowników dwóch wybranych jednostek samorządu terytorialnego (JST) z województwa mazowieckiego (74 kobiety i 26 mężczyzn). Zastosowano autorskie narzędzie: Kwestionariusz Komunikacji Wewnętrznej. Pytania miały charakter zamknięty i dotyczyły takich kwestii, jak: ogólna ocena komunikacji „w górę”, „w dół” i „poziomej”; ocena wyróżnionych elementów tych trzech rodzajów komunikacji wewnętrznej; opis podstawowych barier i przeszkód w procesie komunikacji. Do analizy uzyskanych wyników zastosowano analizę wariancji z powtarzanymi pomiarami.

## Wyniki

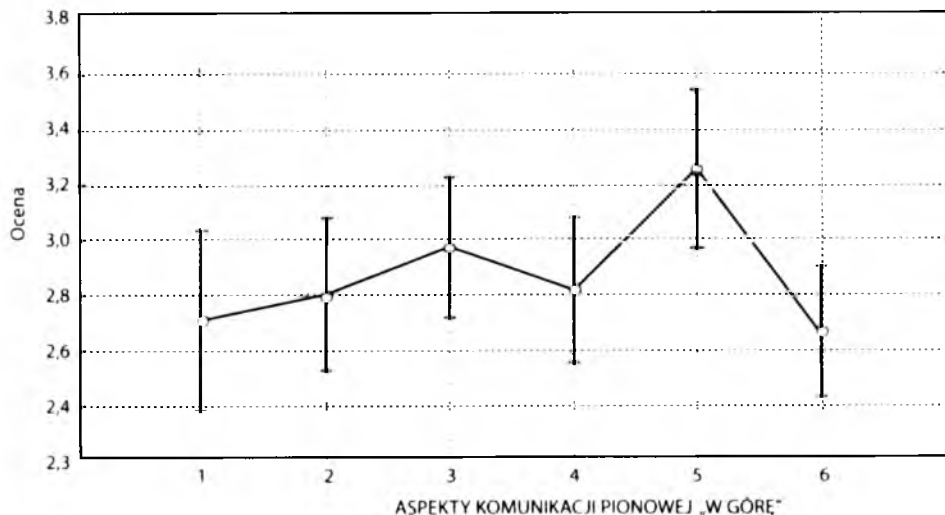
W jaki sposób respondenci oceniali efektywność przepływu informacji od podwładnych do przełożonych (komunikacja „w górę”), od przełożonych do podwładnych (komunikacja „w dół”) oraz wymianę informacji na równorzędnych stanowiskach (komunikacja „pozioma”)? Poszukiwaliśmy odpowiedzi na to pytanie, odwołując się do ogólnej oceny tych wymiarów, a także do szczegółowych ocen wyróżnionych składników każdego z wymiaru komunikacji wewnętrznej.

Okazało się, iż ogólna ocena efektywności komunikacji „w górę” oraz „w dół” jest identyczna (średnia oceny: 2,7), istotnie wyżej natomiast (różnica na poziomie  $p < 0,001$ ) respondenci ocenili efektywność komunikacji „poziomej” (średnia: 3,2). Oceny te były podobne u mężczyzn i kobiet. Przy przyjętej skali ocen oznacza to ocenę „dobrą” dla komunikacji „poziomej”, a ocenę „dostateczną” dla dwóch rodzajów komunikacji „pionowej”.

Kolejnym zabiegiem była ocena, na skali pięciopunktowej, wyróżnionych elementów komunikacji „w górę”, „w dół” i „poziomej”. W przypadku komunikacji „w górę” ocenie podlegały następujące składniki:

1. Komunikowanie własnych planów rozwoju zawodowego.
2. Przekazywanie pomysłów, sugestii, wniosków.
3. Skargi, prośby własne i współpracowników.
4. Oczekiwania.
5. Przekazywanie informacji, które mogą mieć znaczenie dla zwierzchników.
6. Problemy związane z wykonywaniem pracy, których nie możesz rozwiązać.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych składników komunikacji „w górę”.



Rysunek 1. Ocena wyróżnionych elementów komunikacji „w górę”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych elementów

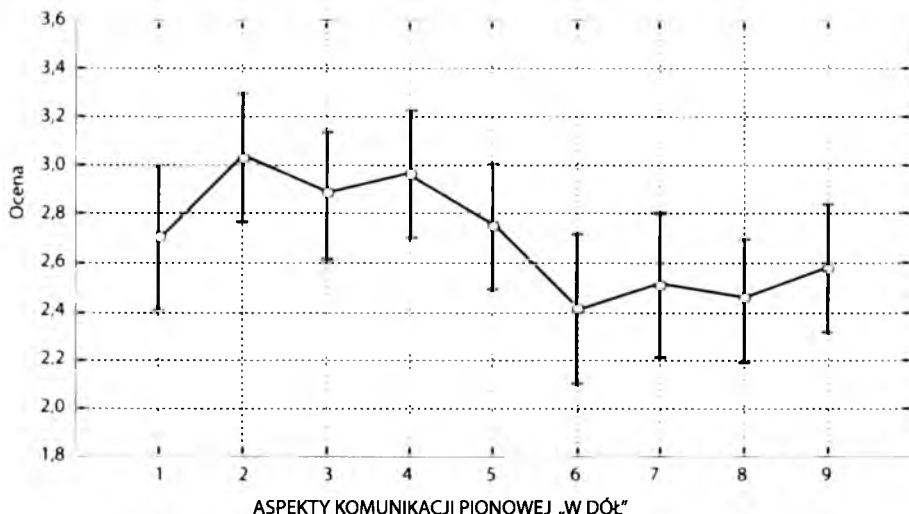
Najwyżej oceniono przekazywanie informacji, które mogą mieć znaczenie dla zwierzchników; ten czynnik komunikacji „w górę” zyskał istotnie wyższą ocenę od wszystkich pozostałych składników. Wystąpiły też różnice międzypłciowe; mężczyźni najniżej oceniali jakość przepływu informacji, gdy trzeba komunikować o problemach w pracy, u kobiet natomiast najniższą ocenę zyskało komunikowanie przełożonym swoich oczekiwań.

Wśród barier komunikacji „w górę” najczęściej wskazywano na zniekształcenia odebranych komunikatów przez przełożonego, a najrzadziej jako przeszkoda w przepływie informacji pojawiała się „niedostępność przełożonego”. Na pytanie, jakie środki komunikacji są wykorzystywane w komunikacji pionowej „w górę”, respondenci odpowiadali, wskazując najczęściej rozmowy na osobności, rozmowy telefoniczne, odprawy i spotkania w grupie. Wiele innych środków komunikacji miało podobny poziom wskazań. Zdecydowanie najrzadziej wykorzystywane są tutaj wiadomości SMS i komunikatory typu Gadu-Gadu.

Poddano także ocenie komunikację „w dół”. Respondenci oceniali następujące jej cele:

1. Informowanie o celach i zadaniach.
2. Przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych, wydawanie poleceń.
3. Powiadamianie o procedurach i zmianach procedur działania.
4. Wyrażanie oczekiwań wobec pracowników.
5. Dostarczanie informacji zwrotnej o rezultatach pracy, ocenianie.
6. Motywowanie, inspirowanie, zachęcanie do pracy.
7. Doradzanie, pouczanie.
8. Zachęcanie pracowników do wyrażania opinii, swojego zdania.
9. Wskazywanie problemów wymagających uwagi.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych składników komunikacji „w dół”.



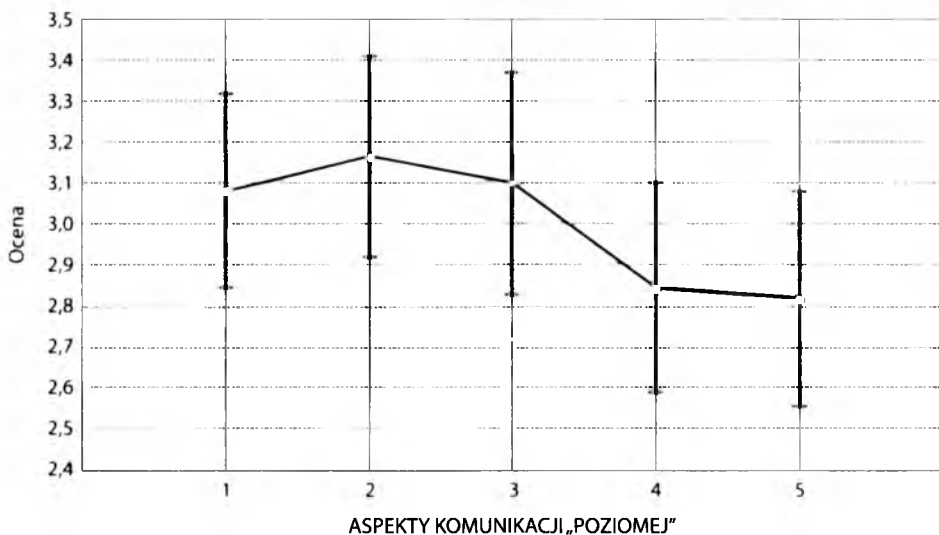
R y s u n e k 2. Ocena wyróżnionych elementów komunikacji „w dół”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych składników

Style zarządzania można charakteryzować zwracając uwagę na to, w jakim stopniu lider koncentruje się na zadaniach organizacji, a w jakim – na stosunkach międzyludzkich, na potrzebach pracowników.

Pierwszych pięć elementów komunikacji (informowanie o celach i zadaniach, przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych, wydawanie poleceń, powiadamianie o procedurach i zmianach procedur działania, wyrażanie oczekiwań wobec pracowników, dostarczanie informacji zwrotnej o rezultatach pracy, ocenianie) wiąże się z wymiarem koncentracji na zadaniach, pozostałe cztery bardziej na kwestii potrzeb pracowników. Wyniki wskazują na istotną różnicę między tymi dwoma grupami czynnikami komunikacji „w dół”; respondenci oceniają, że przekazywanie informacji z wyższych szczebli hierarchii organizacyjnej na niższe jest lepiej realizowane w związku z wymiarem koncentracji na zadaniach niż w związku z koncentracją na potrzebach pracowników (wynik porównania połączonych wyników dla 1, 2, 3, 4, 5 z połączonym wynikiem dla 6, 7, 8, 9 wyniósł:  $F(1,78) = 28,28; p < 0,001$ ). Wyniki były podobne w grupie mężczyzn i kobiet.

Wśród wyróżnionych możliwych barier komunikacji „w dół”, nie było takiej, która uzyskałaby znaczącą przewagę nad innymi. Do środków komunikacji najczęściej wykorzystywanych w komunikacji pionowej „w dół” należą rozmowy na osobności i rozmowy telefoniczne.

Trzeci rodzaj komunikacji wewnętrznej dotyczy wymiany informacji między pracownikami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii zarządzania. Respondenci oceniali następujące cele komunikacji „poziomej”:



Rysunek 3. Ocena wyróżnionych składników komunikacji „poziomej”. Liczby na osi X odpowiadają przedstawionej powyżej numeracji poszczególnych elementów

1. Koordynowanie działań.
2. Współpraca między pracownikami i działami.
3. Dzielenie się informacjami, uzupełnianie zasobu posiadanych informacji.
4. Rozwiązywanie problemów w zakresie współpracy między komórkami organizacyjnymi i między pracownikami.
5. Rozwiązywanie konfliktów.

Poniższy wykres ilustruje średnią ocen wyróżnionych elementów komunikacji „poziomej”.

Także w przypadku komunikacji „poziomej” ocena tych składników komunikacji, które bezpośrednio dotyczą realizacji zadań, jest wyższa niż tych, które dotyczą relacji międzyludzkich. Efektywność takich elementów komunikacji „poziomej”, jak koordynowanie działań, współpraca między działami, dzielenie się informacjami, uzupełnianie zasobu posiadanych informacji jest wyżej oceniana niż rozwiązywanie problemów i konfliktów między pracownikami ( $F [1, 81] = 18,61; p < 0,001$ ). Mężczyźni różnią się od kobiet (różnica na poziomie  $p < 0,05$ ) w ocenie efektywności komunikacji „poziomej” przy rozwiązywaniu konfliktów; oceniają ten aspekt komunikacji niżej niż kobiety.

W pytaniu o przeszkody i bariery komunikowania się „poziomego” połowa uczestników wybrała odpowiedź, iż nie dostrzega żadnych barier komunikacji poziomej. Respondenci, którzy dostrzegali takie przeszkody, najczęściej wskazywali na brak odpraw i spotkań. Do środków komunikacji najczęściej wykorzystywanych w komunikacji „poziomej” należą rozmowy na osobności, rozmowy telefoniczne, odprawy i spotkania w grupie oraz nieformalne plotki i pogłoski.

Respondenci ocenili także, czy któryś z badanych rodzajów komunikacji wewnętrznej dominuje w ich organizacji. Przeważały głosy, iż te rodzaje wymiany informacji są zrównoważone. Najmniej wyborów miała opcja wskazująca, iż przeważa komunikacja od podwładnego do przełożonego. Podobną ocenę wyrażali zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

## Podsumowanie

Komunikacja wewnętrzna, czyli komunikacja między pracownikami i zespołami w ramach różnych poziomów i działów organizacji, jest niezbędna do skutecznego funkcjonowania organizacji. Nasz projekt, którego celem końcowym jest opracowanie metod doskonalenia komunikacji wewnętrznej w jednostkach samorządowych, składał się z kilku etapów; po pierwsze, opracowanie narzędzia do przeprowadzenia diagnozy istniejącego systemu komunikacji wewnętrznej w danej jednostce, po drugie, przeprowadzenie badań, których celem była ocena dominujących wymiarów komunikacji (komunikacja pionowa „w górę” i „w dół”, komunikacja pozioma) i rozpoznanie istniejących barier komunikowania pionowego i poziomego oraz identyfikacja podstawowych sposobów komunikowania się: rozmowy, zebrania, listy, „poczta pantoflowa” itp.

Jakie są najczęstsze sposoby przekazywania informacji w JST? Przepływ informacji w ramach wyróżnionych wymiarów (komunikacja „w górę”, „w dół”, „pozioma”) najczęściej dokonuje się podczas rozmów na osobności, rozmów telefonicznych, odpraw i spotkań w grupie. W przypadku komunikacji „poziomej” (przekazywania wiadomości między pracownikami funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach) dużą rolę odgrywają nieoficjalne komunikaty: plotki i pogłoski.

Procesy komunikacji w zależności od ich wymiarów spełniają różne funkcje i cele; w ramach naszych badań sprawdziliśmy, jak pracownicy JST oceniają najważniejsze cele danego wymiaru komunikacji wewnętrznej. Okazało się, że badani w przypadku każdego wymiaru komunikacji wewnętrznej wyżej oceniają te składniki przepływu informacji, które bezpośrednio dotyczą realizacji zadań w organizacji. Komunikowanie dotyczące potrzeb pracowników lub szeroko rozumianych relacji międzyludzkich oceniane było istotnie niżej.

W stosunku do każdego wymiaru komunikacji badani mogli wskazać na różne przeszkody czy bariery przepływu informacji. Ogólnie można powiedzieć, że respondenci raczej unikali wskazywania konkretnych barier komunikacyjnych. Wśród podanych barier komunikacji wewnętrznej najczęściej wskazywano na zniekształcenia odebranych komunikatów przez przełożonego i brak odpraw i spotkań.

Aby uzyskać więcej informacji na temat jakości komunikowania się w wybranych JST, planujemy wykorzystać także obserwacje zebrań i odpraw zespołów (Adams, Galanes 2006). Wykorzystane zostaną następujące instrumenty i techniki obserwacyjne: a) Analiza interakcji werbalnych (*verbal interaction analysis*), b) Procedury analizy treściowej (*content analysis procedures*) – technika pomagająca analizować typ uwag wygłaszanych przez poszczególnych członków grupy, c) Skale ocen (*rating scales*) i d) Formularze reakcji po spotkaniu (*postmeeting reaction forms*). Uzyskane za pomocą tych narzędzi wyniki staną się podstawą analizy sposobów usprawnienia komunikacji i zwiększenia jej efektywności.

## Bibliografia

- Adams K. Galanes G. (2006), *Communicating in Group. Applications and Skills*, McGraw-Hill, New York.
- Griffin R.W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2007), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Potocki A. (2008), *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Senn J.A. (1987), *Information System in Management*, Belmont, Waldsworth.
- Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Stoner J.A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

III

## KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU

Andrzej Matczewski

Anna Sławik

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Jagielloński

## HOLISTYCZNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ KORPORACYJNĄ

### Komunikacja jako strategiczna funkcja przedsiębiorstwa i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej

Współcześnie obserwuje się ciągle dynamiczne zmiany w procesie zarządzania organizacją. Z jednej strony warunkuje je rzeczywistość gospodarcza XXI wieku, z drugiej – zmiany te potrafią w pewnym stopniu kształtować procesy zachodzące poza organizacją. Szczególnie głębokie przeobrażenia o charakterze jakościowym następują w obszarze marketingu, który zataczając coraz szersze kręgi funkcjonalne powoli wymyka się definicjom. Zmiana paradygmatu marketingu odbywa się w kierunku szeroko pojętej komunikacji. „Marketing jest komunikowaniem”<sup>1</sup> – stwierdzają Schultz, Tannenbaum i Lauterborn. Podobnej transformacji ulegają też inne funkcje przedsiębiorstwa. Twierdzi się nawet, że zarządzanie w ogóle jest komunikowaniem. Nawet jeśli nie zgodzić się z tak śmiałą tezą, to z pewnością, jak twierdzą J.A. Quelch, R.J. Dolan i T.J. Kosnik, „polityka komunikacyjna jest w rzeczywistości krytycznym składnikiem wszystkich programów marketingowych”<sup>2</sup>, ponieważ nawet najlepszy produkt nie zostanie sprzedany, jeśli potencjalny nabywca nie będzie wiedział o jego istnieniu. Zdaniem autorów opracowania komunikacja jest dziś najważniejszym składnikiem zarządzania. Zdecydowanie nie jest działalnością czy procesem pomocniczym, a jak najbardziej fundamentalnym. Komunikacja nie jest też celem samym w sobie. To strategia osiągnięcia celów. Co prawda nie jest ona lekiem na całe zło, ale zdecydowanie wchodzi w skład każdego remedium.

---

<sup>1</sup> D.E. Schultz, S.I. Tannenbaum, R.F. Lauterborn, *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Lincolnwood 1994, [za:] M. Kowalska: *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 249.

<sup>2</sup> J.A. Quelch, R.J. Dolan, T.J. Kosnik, *Marketing Management. Text and Cases*, Irwin, Burr Ridge, Boston–Sydney 1993, s. 65.



System komunikacji można porównać do krwioobiegu żywego organizmu, którym zgodnie z jedną z metafor organizacyjnych jest przedsiębiorstwo<sup>3</sup>. Komunikacja jest bowiem składnikiem wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie oraz dostarczycielem niezbędnych do jego funkcjonowania elementów. Komunikacja wiąże i scala organizację. To właśnie w niej można odnaleźć wspólny mianownik wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Jest ona nie tylko obecna, lecz także niezbędna na każdym etapie tworzenia wartości. Stąd twierdzi się, że komunikacja, rozumiana w sposób holistyczny, jako kompletny zintegrowany system, pełni we współczesnych przedsiębiorstwach funkcję strategiczną.

Odnosząc się do tzw. szkoły zasobowej w badaniach nad strategiami organizacji, zapoczątkowanej przez C.K. Prahalad i G. Hamela, odpowiedzi na fundamentalne pytanie nauki o zarządzaniu, tj. co stanowi źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, szukać należy w konfiguracji unikalnych i ważnych strategicznie zasobów oraz umiejętności organizacji. Zaakcentować należy słowo konfiguracja, które sugeruje, iż mowa o co najmniej kilku zagregowanych składnikach. Wspomniani twórcy szkoły zasobowej używają w tym kontekście pojęcia „portfel kompetencji” organizacji (*portfolio of competencies*)<sup>4</sup>, który staje się istotniejszy od „portfela biznesów” przez nią posiadanych. Na portfel kompetencji mogą składać się rozmaite zasoby. Można je pogrupować w trzy kategorie: aktywa materialne, aktywa niematerialne oraz zdolności organizacyjne<sup>5</sup>. Przy czym te pierwsze, zgodnie z terminologią stosowaną przez M. Portera<sup>6</sup>, mogą co najwyżej stanowić przewagę mniejszościową, nietrwałą, gdyż kompetencje te relatywnie łatwo i szybko mogą zostać wykształcone przez konkurentów. Natomiast niektóre kompetencje o charakterze niematerialnym oraz zdolności menedżersko-organizacyjne mogą być źródłem przewagi większościowej, trwałej – w ujęciu porterowskim.

Teoria zasobowa daje ponadto wskazówki, jak zidentyfikować strategiczne i unikalne zasoby. Można np. zastosować model VRIO<sup>7</sup>, wskazujący kryteria, które powinien spełnić dany zasób, aby został zaklasyfikowany do strategicznych: musi być on cenny, rzadki, trudny do imitacji lub substytucji oraz efektywnie zorganizowany (wykorzystany)<sup>8</sup>. Najważniejszym, gdyż decydującym kryterium wydaje się trudność lub niemożność imitacji, ponieważ to właśnie ono implikuje unikalność zasobów. Dokonując przeglądu różnych zasobów organizacji, za te, które powielić najtrudniej, można uznać zasoby ludzkie. Jednak kwestia ta wymaga głębszej analizy w celu odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu to ludzie, konkretne jednostki, a w jakim stopniu sposób zarządzania nimi, efekt synergii ich wzajemnych działań,

<sup>3</sup> Zob. np. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

<sup>4</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Maj–June 1990, s. 81.

<sup>5</sup> D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing on Resources*, „Harvard Business Review”, July–August 2008.

<sup>6</sup> Zob. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

<sup>7</sup> Akronim od pierwszych liter angielskich wyrazów: *valuable, rare, inimitable, well organized*.

<sup>8</sup> Zob. np. Ch. O’Riordan: *Using the VRIO Framework in practising firms taking the resource-based view (RBI)*, „Accountancy Ireland”, no. 3, vol. 38, June 2006.

osadzenie ich w danej kulturze organizacyjnej oraz ich uczestnictwo w specyficznych procesach czy systemach determinują tę unikalność kreowanej przez nich wartości dodanej. Niniejsza praca nie ma na celu rozstrzygnięcia tej kwestii. Wyraża się natomiast pogląd, że to właśnie zasoby niematerialne, tzw. miękkie, można zaklasyfikować jako zasoby strategiczne i o najwyższym stopniu unikalności (rozumianej jako trudność powielenia przez konkurencję). W szczególności są to: strategia, struktura, procesy organizacyjne, kultura organizacyjna, pozamaterialne czynniki motywacyjne, relacje z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, wizerunek i reputacja organizacji, marka, informacje i wiedza oraz zarządzanie nimi, i oczywiście ludzie, zwłaszcza kadra menedżerska<sup>9</sup>. Według przedstawicieli szkoły zasobowej wymienione czynniki odgrywają bardzo ważną rolę w procesie tworzenia wartości i co istotne dla omawianej problematyki, wszystkie one dotyczą sfery komunikacji.

Powyższa argumentacja dowodzi, że komunikacja korporacyjna nie tylko pomaga promować i propagować mocne strony organizacji, ale także przyczynia się do ich powstawania, gdyż jest niezbędnym elementem wielu źródeł przewagi konkurencyjnej. Według M.B. Goodmana komunikacja korporacyjna jest strategicznym narzędziem do uzyskania takiej przewagi<sup>10</sup>. Komunikacja pełni bowiem funkcję spoiwa w łańcuchu wartości i jest obecna w każdym jego ogniwie.

Sformułować można tezę, że system zintegrowanej komunikacji korporacyjnej może sam w sobie stanowić źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Przedsiębiorstwa, mając podobne produkty, procesy, technologie, dostęp do źródeł zaopatrzenia i źródeł finansowania, dostęp do zasobów ludzkich na rynku pracy, mogą stworzyć i zintegrować specyficzny styl, sposób czy szerzej cały system komunikacji, na którym, jako unikalnej kompetencji, opierać się będzie ich strategia odróżniania się. Częściowe potwierdzenie tej tezy można odnaleźć w dyskusji wokół tzw. determinizmu technologicznego, w której ramach dowiedziono, że te same technologie dają inne rezultaty przy odmiennej kulturze organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest urzeczywistniana oraz kultywowana przez komunikację (począwszy od przekazywania korporacyjnych wartości, a skończywszy na stylu interpersonalnego komunikowania się członków organizacji), dlatego wchodzi w zakres zarządzania systemem ZKK. Ponadto o możliwości zbudowania z systemu komunikacji źródła przewagi konkurencyjnej świadczy również istnienie korelacji między efektywną komunikacją korporacyjną a wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz fluktuacją kadr. Pokazują to wyniki badań prowadzonych cyklicznie przez globalną firmę konsultingową Watson Wyatt Communication ROI Study<sup>TM11</sup>. Można wyciągnąć z nich wniosek, że komunikacja warunkuje optymalne wykorzystanie dwóch najważniejszych zasobów organizacji: ludzkich i finansowych.

---

<sup>9</sup> Zob. A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 110–111 i 129; M. Kowalska, *Zyskać przewagę...*, op. cit., s. 166–170.

<sup>10</sup> *Corporate Communication. Theory and Practice*, red. M.B. Goodman, State University of New York Press, Albany 1994, s. 1.

<sup>11</sup> Zob.: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-868&page=1>.

## Komunikacja korporacyjna – pojęcie i jego pojemność

Komunikacja to strumienie komunikatów płynących w różne strony, od i do różnych osób i miejsc, przenikających się i ulegających przeobrażeniom (zarówno pod względem treści, jak i formy). Tak rozumiana komunikacja to proces transmisji informacji. Jednak komunikacja to także akt rozumienia, wzajemne oddziaływanie nadawcy i odbiorcy oraz wymiana znaczeń. Według zwężonej definicji J. Fiskego, komunikacja to po prostu „społeczna interakcja poprzez komunikaty”<sup>12</sup>. Stosunkowo pojemną i uniwersalną definicję komunikowania proponuje A. Górski i przyjmuje się ją jako wystarczającą na potrzeby niniejszego opracowania:

Komunikowanie to proces porozumiewania się, którego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami oraz ideami. To przekazywanie i wymiana informacji niezbędnej do funkcjonowania każdej jednostki, grupy, społeczności czy organizacji, to warunek współpracy każdego zespołu, gdzie wszystkie decyzje uzależnione są od prawidłowej komunikacji, i to nie tylko w sensie technicznym, lecz przede wszystkim merytorycznym, zapewniającym realizację określonych celów<sup>13</sup>.

Dokonując przeglądu pokaźnego dorobku badaczy komunikowania, można wymienić następujące momenty przełomowe w budowie kolejnych modeli, które kształtowały rozwiązania marketingowe (zwłaszcza dotyczące promocji produktów i usług): wprowadzenie pojęcia szumu komunikacyjnego (model Shannona), zidentyfikowanie barier w procesie komunikowania w postaci tzw. selekjonerów i regulatorów informacji (model Lewina), poszerzenie procesu o przywódców opinii (model Katza i Lazarsfelda), wprowadzenie pojęcia wspólnoty doświadczeń (model Schramma) czy dodanie elementu uczenia się (model Molesa)<sup>14</sup>. Wskazanie wymienionych elementów w modelach komunikowania rozwinęło sposób myślenia o procesach komunikacji w kategoriach ich efektywności i skuteczności, co jest obecnie domeną zarządzania komunikacją w organizacjach<sup>15</sup>.

Zauważa się, że ewolucja koncepcji marketingowych szła w parze z ewolucją teorii komunikacji. Ponadto znaczny wpływ na obie dziedziny miał i ma rozwój nowych technologii. Między innymi to dzięki tej więzi organizacje mogły doskonalić swoją kompetencję komunikacyjną, która stanowi istotny składnik wspomnianego wcześniej portfela kompetencji. W kształtowaniu się kompetencji komunikacyjnej przedsiębiorstw, zrozumienia jej roli w zarządzaniu, a także wpływu na realizację strategii biznesowych udział miały również teorie zachowań konsumenta oraz do-

<sup>12</sup> J. Fiske, *Introduction to Communication Studies*, wyd. 2, Routledge, London 1990, s. 2.

<sup>13</sup> A. Górski, *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Holding Edukacyjny – Paweł Pietrzyk Sp. z o.o., Poznań 2006.

<sup>14</sup> Zob. T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<sup>15</sup> Zauważa się, że kryterium efektywności i skuteczności zdominowało także dziedzinę komunikacji interpersonalnej zarówno w ujęciu psychologicznym (np. zagadnienie inteligencji emocjonalnej), jak i socjologicznej.

robek współczesnej psychologii społecznej. Jednak ze względu na ograniczony rozmiar opracowania wątki te nie zostały w nim rozwinięte.

Ograniczając rozważania do komunikacji biznesowej, L. Kamiński rozróżnia dwa jej rodzaje: komunikację marketingową, którą utożsamia z reklamą, oraz komunikację korporacyjną, która jego zdaniem pokrywa się z działaniami *public relations*. Podkreśla przy tym konieczność koordynacji obu wspomnianych rodzajów, ale postuluje ich funkcjonalne rozdzielenie. Sposobem na to wydaje się w opinii tego autora wprowadzenie zintegrowanego modelu komunikacji marketingowej<sup>16</sup>. Trudno zgodzić się z proponowanym przez Kamińskiego podziałem oraz zubożeniem zakresu i instrumentarium komunikacji. Ponadto cytowany autor dość niekonsekwentnie wprowadza także inny podział komunikacji, tj. na wewnętrzną i zewnętrzną, oraz zauważa, że „rozróżnienie na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną wkrótce zaniknie i będziemy mówić po prostu o komunikacji korporacyjnej”<sup>17</sup>.

Sięgając do innych pozycji literatury przedmiotu, najczęściej można spotykać pojęcie komunikacji marketingowej, która jest procesem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Dla przykładu B. Szymoniuk definiuje komunikację marketingową jako „formę komunikacji społecznej, która służy zaspokajaniu potrzeb przez szeroko rozumianą ofertę rynkową”<sup>18</sup>. Jest ona „oddziaływaniem na wszystkich uczestników rynku, w tym zwłaszcza na obecnych i potencjalnych nabywców promowanej oferty”<sup>19</sup>. Definicja ta, skądinąd słuszna, wymaga istotnego komentarza. Jeżeli bowiem wyróżnia się komunikację marketingową, należy zaznaczyć, że jej zakres nie wyczerpuje wszystkich rodzajów, sposobów oraz aktów komunikacji przedsięwziętych przez organizację. Autorzy opracowania proponują więc rozróżnienie na komunikację zewnętrzną (z otoczeniem organizacji), która jest pojęciem szerszym niż komunikacja marketingowa, gdyż jej zasięg wykracza poza rynek i jego uczestników, oraz na komunikację wewnętrzną, zachodzącą w strukturach przedsiębiorstwa. Jednocześnie podkreśla się konieczność integracji obu podanych obszarów, zalecając stosowanie powyższego podziału wyłącznie w celu systematyzacji.

Podobny pogląd w tej kwestii wyraża M.B. Goodman, który terminu komunikacja korporacyjna używa do określenia „szerokiego wachlarza funkcji zarządzania powiązanych z wewnętrzną i zewnętrzną komunikacją organizacji”, wskazując przy tym, że komunikacja marketingowa jest jednym z jego składników. Kompleksowe podejście do komunikacji prezentuje również M. Kowalska. Używając terminu zintegrowana komunikacja marketingowa (ZKM), definiuje go jako

zaplanowany, spójny, oparty na sprzężeniu zwrotnym i adaptacyjny proces zarządzania wszystkimi formami komunikowania się organizacji w jej wnętrzu i z jej otoczeniem

---

<sup>16</sup> Zob. L. Kamiński, *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007, s. 9–11.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 105.

<sup>18</sup> *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 15.

<sup>19</sup> Ibidem.

w celu osiągnięcia zakładanych rynkowych zamierzeń strategicznych, podporządkowany strategii pozycjonowania<sup>20</sup>.

Cytowana autorka dodaje, że na ZKM oprócz kompozycji komunikacji marketingowej (tzw. 4C) składają się ludzie i procesy<sup>21</sup> i to te elementy stanowią o innowacyjności omawianej koncepcji.

Autorzy opracowania przyjmują w pełni *definiens* powyższej definicji, wyrażają jednak pogląd, iż nieadekwatne jest jej *definiendum*. Epitet „marketingowa” ma nazbyt wyraźne konotacje z rynkiem i ze względu na to zawężenie nie nadaje się do określania całokształtu działań komunikacyjnych prowadzonych przez współczesne przedsiębiorstwa. Autorzy proponują zatem stosowanie pojęcia „zintegrowana komunikacja korporacyjna” lub zamiennie „organizacyjna” w celu podkreślenia, że zachodzi ona również w organizacjach *non-profit* oraz instytucjach.

Należy nadmienić, że wyróżnia się dwa podstawowe aspekty komunikacji korporacyjnej: organizacyjny oraz personalny, który oznacza indywidualne umiejętności komunikacyjne niezbędne menedżerom i pracownikom. Niniejsze opracowanie skupia się wyłącznie na aspekcie organizacyjnym. Szczegółowy zakres przedmiotowy i podmiotowy komunikacji korporacyjnej w tym aspekcie omawia się w kolejnym rozdziale. Zaznacza się również, że używając terminu „komunikacja korporacyjna”, autorzy mają na myśli system zintegrowanej komunikacji korporacyjnej (ZKK).

## System zintegrowanej komunikacji korporacyjnej

Stosunkowo łatwo jest integrować różne obszary i działania przedsiębiorstwa wokół komunikacji, ponieważ jest ona ich wszechobecnym i niezbędnym składnikiem. Takiej możliwości nie daje np. marketing czy *human resources* (HR), choć to właśnie w tych obszarach struktury organizacji najczęściej umiejscawia się osoby odpowiedzialne za komunikację. Próbuje się też integrować działania na fundamencie koncepcji *Customer Relationship Management* (CRM) wokół tworzenia wartości dla klienta. Trzeba jednak mieć na uwadze, że komunikacja jest także podstawą koncepcji CRM. Dlatego proponuje się traktowanie komunikacji jako generalnego integratora wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, zarówno tych skierowanych na zewnątrz, jak i do wewnątrz. Aby było to możliwe, zdaniem autorów opracowania należy zbudować kompletny system komunikacji korporacyjnej, zarządzany i na poziomie strategicznym, i operacyjnym, przy czym sposób tego zarządzania powinien być przejawem holistycznego spojrzenia na proces komunikacji w ogóle.

Poniżej prezentuje się zarys systemu zintegrowanej komunikacji korporacyjnej z uwzględnieniem jego podsystemów, kanałów, narzędzi, struktury (rozwiązań organizacyjnych), procesów, infrastruktury technicznej, teleinformatycznej i rzeczo-

<sup>20</sup> M. Kowalska, *Zyskać przewagę...*, op. cit., s. 68.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 245.

wej, ludzi (zarówno tych w organizacji, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa) oraz zasobów finansowych (budżetu). Należy podkreślić, że zarządzanie systemem ZKK musi bezwzględnie się odbywać zgodnie z przyjętą strategią funkcjonalną, która jest wynikiem procesu planowania strategicznego działalności komunikacyjnej przedsiębiorstwa na podstawie wytyczonych celów: nadrzędnych celów biznesowych oraz celów strategicznych dla obszaru komunikacji.

## Podsystemy

W systemie ZKK można wyróżnić dwa główne podsystemy: podsystem komunikacji zewnętrznej, z otoczeniem przedsiębiorstwa, oraz podsystem komunikacji wewnętrznej. Ten pierwszy obejmuje: komunikację marketingową, zarządzanie relacjami z klientami (CRM), zarządzanie doświadczeniami klientów (*Customer Experience Management* – CEM), zarządzanie wizerunkiem i reputacją, zarządzanie marką, w tym jej pozycjonowanie, politykę społecznej odpowiedzialności, zarządzanie informacją, w tym system pozyskiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji gospodarczych i kontaktów handlowych, oraz zarządzanie wiedzą; przy czym te dwa ostatnie elementy należą jednocześnie do podsystemu komunikacji wewnętrznej.

Podsystem komunikacji wewnętrznej obejmuje z kolei: system obiegu dokumentów, kulturę organizacyjną, komunikację w procesie zarządzania zmianą, zarządzanie konfliktem, umiejętności komunikacyjne ludzi pracujących w organizacji. Jest też silnie powiązany z polityką personalną przedsiębiorstwa, zwłaszcza z motywacją, rekrutacją, ocenianiem i rozwojem zasobów ludzkich.

## Kanały

Kanały komunikacji odpowiadają ludzkim możliwościom poznawania za pomocą zmysłów: wzroku, słuchu, mowy oraz rzadziej w przypadku komunikacji korporacyjnej – smaku i dotyku. W sytuacji komunikacji niebezpośredniej, kiedy uczestnicy komunikacji nie znajdują się w tym samym miejscu i czasie, wykorzystuje się kanały pośredniczące w przekazywaniu komunikatu: zapisy informacji na nośnikach drukowanych, analogowych lub cyfrowych, przesyłane pocztą tradycyjną, kurierem lub pocztą elektroniczną, środki porozumiewania się na odległość: telefon, faks, wideotelefon oraz media masowe, tj. prasa, radio, telewizja i Internet. Można – zwłaszcza w komunikacji korporacyjnej – i w literaturze przedmiotu zaleca się stosowanie kilku kanałów jednocześnie, co istotnie zwiększa skuteczność przekazu, zarówno pod względem dostarczenia do odbiorcy, jak i zrozumienia.

## Narzędzia

Poniżej prezentuje się otwarty katalog narzędzi komunikacji korporacyjnej. Akcentuje się określenie „otwarty”, gdyż w związku z dynamicznym rozwojem form i sposobów komunikacji, najczęściej na fundamencie nowo powstających koncepcji marketingowych oraz z dziedziny HR, instrumentarium to stale się poszerza. Zaproponowany podział (pogrupowanie) narzędzi traktuje się jako umowny i jeden z możliwych, gdyż wiele instrumentów komunikacji funkcjonuje na pograniczu wymienionych grup lub jest też na tyle elastycznych czy uniwersalnych, że można stosować je w różnych sytuacjach komunikacyjnych. Ważną rolę odgrywa tu również intencja użytkownika narzędzia oraz cel, w którym zostaje ono użyte.

Narzędzia komunikacji korporacyjnej stanowią:

- reklama: produktowa i wizerunkowa, prasowa, radiowa, telewizyjna, internetowa, zewnętrzna (*outdoor*), kinowa, artykuły sponsorowane (*advertorial*), płatne ogłoszenia w TV (*informercial*), *ambient media* (niestandardowe nośniki reklamy), *product placement*;
- sprzedaż bezpośrednia (osobista): prezentacja oferty, rozmowy handlowe i negocjacje, wyjazdy służbowe, pokazy produktów, wzorniki, telemarketing, standardy obsługi klienta, techniki *up-sell* i *down-sell*, obsługa reklamacji i gwarancji;
- promocja sprzedaży: promocje cenowe, oferty specjalne, rabaty, sprzedaż łączona, sprzedaż krzyżowa (*cross selling*), gadżety firmowe i upominki reklamowe, gratisy, premie, próbki produktów (*sampling*), kupony (talony), programy lojalnościowe, konkursy i loterie, płatność ratalna, odroczone terminy płatności;
- marketing bezpośredni: bazy danych, mailing, e-mailing, telemarketing, telezakupy, sprzedaż katalogowa, sklepy internetowe, infolinie, wykorzystanie telefonii komórkowej (SMS-y i MMS-y), marketing wirusowy, marketing szeptany, akcje burzowe;
- merchandising i opakowanie produktu;
- identyfikacja wizualna: znaki firmowe i logotypy, barwy korporacyjne, druki firmowe, druki okazjonalne, *layout* materiałów reklamowo-informacyjnych, stroje firmowe i *dress code*, oznakowanie środków transportu, oznakowanie zewnętrzne, oznakowanie wewnątrz, ekspozycje;
- publikacje: katalogi, foldery, ulotki, plakaty, raporty, albumy, wydawnictwa okolicznościowe, multimedialne prezentacje firmy, filmy korporacyjne;
- imprezy targowo-wystawiennicze: wystawy, targi branżowe, targi pracy, targi internetowe;
- organizacja lub udział w konferencjach, seminariach, warsztatach;
- witryna internetowa, serwisy, portale i wortale internetowe, pozycjonowanie stron WWW w wyszukiwarkach internetowych; sieć intranetowa i sieć eks-tranetowa;
- sponsoring: sportowy, kultury, medialny, *naming rights*;

- *public relations*: kontakty z mediami (*media relations*): konferencje prasowe, *press room* na stronie WWW, rzecznik prasowy, eventy dla przedstawicieli mediów, wypowiedzi ekspertów; eventy marketingowe; imprezy integracyjne i okolicznościowe; relacje z instytucjami; komunikacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu: na rzecz społeczności lokalnej, na rzecz ochrony środowiska, na rzecz zasobów ludzkich; relacje inwestorskie (*investor relations*); PR kryzysowy; e-newslettery, media społecznościowe (Web 2.0): serwisy społecznościowe, blogi, czaty, fora dyskusyjne, *Twitter*, podcasty; zwiedzanie firmy („Otwarte Drzwi”), udział w rankingach, korespondencja okolicznościowa (życzenia, zaproszenia, listy gratulacyjne);
- *lobbying*: pośredni, bezpośredni, ofensywny, defensywny, *grass roots lobbying*;
- spotkania: cykliczne i *ad hoc*, działowe, międzydziałowe, menedżerskie, informacyjne, integracyjne, edukacyjne, zebrania, narady, prezentacje, wykłady, burze mózgów, przemówienia, negocjacje;
- dokumenty: procedury, instrukcje, polityki, plany, programy, raporty, sprawozdania, zarządzenia, polecenia, regulaminy, statuty, umowy, listy, oferty handlowe, formularze, okólniki;
- wydawnictwa firmowe: magazyny, biuletyny, gazetki, newslettery i e-newslettery;
- tablice ogłoszeń, radiowęzeł, telewizja korporacyjna;
- skrzynki pomysłów, życzeń, zażaleń;
- archiwa, biblioteki, bazy;
- konkursy i wyróżnienia dla pracowników;
- pozyskiwanie informacji: badania rynkowe, społeczne, pracownicze; wywiad gospodarczy; kontakty biznesowe, analiza informacji z mass mediów, serwisów internetowych, instytucji naukowo-badawczych, izb gospodarczych, innych organizacji branżowych.

## Struktura

Rozwiązanie organizacyjne warunkuje prawidłową integrację działań komunikacyjnych, dlatego stanowi istotny element systemu. Struktura w znacznym stopniu determinuje zarządzanie. Podczas gdy wybór typu i kształtu struktury służb odpowiedzialnych za komunikację korporacyjną powinien zostać dokonany na podstawie zarówno jej funkcjonalności, jak i najlepszego dopasowania do obecnej struktury całej organizacji, to postuluje się, na podstawie doświadczeń autorów w praktycznym zarządzaniu, aby po pierwsze, cały system komunikacji korporacyjnej był koordynowany i nadzorowany przez jedną osobę, a po drugie, by była to osoba reprezentująca najwyższy poziom kierowniczy przedsiębiorstwa (np. dyrektor), raportująca bezpośrednio do zarządu.

Mówiąc o strukturze, należy również wyjść poza organizację i podkreślić rolę struktur sieciowych funkcjonujących w jej otoczeniu. Struktury te tworzone są



przez grupy interesariuszy przedsiębiorstwa i przyjmują zróżnicowane formy – od instytucji po społeczności zawiązywane w cyberprzestrzeni. System zarządzania ZKK musi uwzględniać istnienie struktur sieciowych i ich potrzeby w zakresie komunikacji. Stanowi to duże wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, w szczególności w stosunku do niezwykle dynamicznych struktur wirtualnych, funkcjonujących w oparciu o mobilne technologie.

## Procesy

Komunikacja jest elementem wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i składających się na łańcuch wartości, a zwłaszcza procesów handlowych, marketingowych, personalnych i organizacyjnych. Z uwagi na to, niezwykle ważne staje się sprawne zarządzanie komunikacją w płaszczyźnie poziomej, odpowiadającej przebiegowi danych procesów.

Identyfikując procesy zachodzące już w samym obszarze zarządzania komunikacją korporacyjną, za niezwykle istotne należy uznać: planowanie (wyznaczanie celów, budowanie strategii oraz tworzenie planów komunikacji) oraz kontrolę (analizę i ocenę skuteczności oraz efektywności ekonomicznej działań komunikacyjnych), ze szczególnym uwypukleniem kontroli przez sprzężenia zwrotne (sterującej).

## Infrastruktura

W celu umożliwiania efektywnego zarządzania komunikacją korporacyjną, pełnego wykorzystania dostępnego spektrum jej instrumentów, a także rzeczywistej integracji procesów i działań potrzebne jest stworzenie odpowiedniej infrastruktury technicznej, teleinformatycznej i rzeczowej, a następnie ich stała modernizacja i aktualizacja. Chodzi tu o implementację narzędzi informatycznych (*software*) typu: systemy klasy ERP, CRM, elektroniczne obiegi dokumentów, platformy intranetowe oraz inne aplikacje dedykowane konkretnym procesom bądź funkcjom; a także o oprzyrządowanie pozwalające na korzystanie z tych narzędzi (*hardware*). Do tego dochodzi wyposażenie w nowoczesny sprzęt biurowy, w tym mobilny. Do elementów infrastruktury wspomagającej komunikację należą również środki transportu oraz budynki i pomieszczenia.

## Ludzie

Tak jak w przypadku wszystkich innych systemów, również w systemie komunikacji korporacyjnej ludzie stanowią zasób fundamentalny. Jednak nie organicza się ich do zasobów ludzkich danej organizacji, bowiem zaliczyć tu należy także wszystkich innych adresatów działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa (można założyć, że grupa

ta jest tożsama z interesariuszami organizacji). Ludzi w systemie ZKK można podzielić na nadawców i odbiorców przekazów, przy czym podział ten jest bardzo dynamiczny ze względu na to, w jakiej roli występują w konkretnej sytuacji komunikacyjnej.

W stosunku do niezwykle obszernej grupy potencjalnych adresatów, niezbędna staje się ich segmentacja. Na bazie rezultatów segmentacji powstają kryteria doboru kanałów, narzędzi, nadawców oraz kontekstu poszczególnych działań komunikacyjnych przedsiębiorstwa. Przykładowe segmenty adresatów komunikacji korporacyjnej to: klienci (obecni – standardowi/kluczowi, potencjalni utraceni), decydenci zakupowi (doradcy klientów), konkurenci, partnerzy biznesowi (dostawcy, pośrednicy, pozostali uczestnicy łańcucha dostaw, sojusznicy, firmy konsultingowe, agencje reklamowe), pracownicy, współpracownicy i konsultanci zewnętrzeni, związki zawodowe, rodziny pracowników, społeczność lokalna, kandydaci do pracy, akcjonariusze/udziałowcy, inwestorzy (obecni i potencjalni), organy administracji (państwowej, samorządowej, unijnej), organy władzy (ustawodawczej, wykonawczej, sądowniczej, krajowej, unijnej, międzynarodowej), instytucje regulacyjne, instytucje finansowe, organizacje gospodarcze (izby, zrzeszenia, samorządy gospodarcze), instytucje naukowo-badawcze i edukacyjne, instytucje kulturalne i religijne, media, liderzy opinii. Zadaniem ZKK jest oferowanie poszczególnym segmentom przekazów, które pod względem treści, formy i częstotliwości odpowiadają ich potrzebom komunikacyjnym, a które z punktu widzenia całego systemu komunikacji korporacyjnej są spójne i wzajemnie się wzmacniają, wywołując efekt synergii na poziomie semantycznym, ekonomicznym oraz organizacyjnym. Można stwierdzić, że integracja działań komunikacyjnych pozwala na korzystną w tym przypadku redundancję treści komunikatu, jednak nie w wyniku prostego jej powielania czy multiplikowania, ale poprzez różne formy umiejscowione w rozmaitych kontekstach.

## Budżet

Dopełnieniem charakterystyki systemu ZKK jest budżet, czyli planowane nakłady finansowe na realizację celów komunikacji zgodnie z przyjętą strategią. Budżet tworzony jest na etapie planowania działań komunikacyjnych. Projektowanie kosztów i przychodów na potrzeby systemu ZKK pełni istotną funkcję w procesie jej integracji. Pozwala bowiem na optymalizację kosztów przy jednoczesnej maksymalizacji przewidywanych wyników ekonomicznych. Przede wszystkim jednak budżet stanowi punkt odniesienia dla późniejszych działań kontrolnych zmierzających do oceny realizacji wymiernych celów stawianych przed komunikacją korporacyjną.

## Podsumowanie

Holistyczne podejście do zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie proponuje nowe spojrzenie nie tylko na tę dziedzinę jego funkcjonowania, lecz także na zarzą-

dzanie organizacją w ogóle. Podejście to opiera się na integracji wszystkich elementów i aktów komunikowania wokół strategii biznesowej w celu jej efektywnej i skutecznej realizacji. Warunkiem implementacji zintegrowanej komunikacji korporacyjnej jest budowa kompleksowego systemu, obejmującego również procesy, struktury i zasoby ludzkie, który pozwoli zarówno na strategiczne, jak i operacyjne zarządzanie tym obszarem. Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorców jest więc tworzenie organizacji zorientowanych na komunikację (*communication-oriented*), które stanowią kolejny krok na drodze ewolucji nauki i praktyki zarządzania.

## Bibliografia

- Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Competing on Resources*, „Harvard Business Review”, July–August 2008.
- Corporate Communication. Theory and Practice*, red. M.B. Goodman, State University of New York Press, Albany 1994.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Fiske J., *Introduction to Communication Studies*, wyd. 2, Routledge, London 1990.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Górski A., *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Holding edukacyjny – Paweł Pietrzyk Sp. z o.o., Poznań 2006.
- Kamiński L., *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007.
- Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Kowalska M., *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Meehan P., Rigby D., Rogers P., *Creating and Sustaining a Winning Culture*, Harvard Management Update, January 2008.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- O’Riordan Ch., *Using the VRIO Framework in practising firms taking the resource-based view (RBV)*, „Accountancy Ireland”, no. 3, vol. 38, June 2006.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
- Quelch J.A., Dolan R.J., Kosnik T.J., *Marketing Management. Text and Cases*, Irwin, Burr Ridge, Boston–Sydney 1993.
- Schultz D.E., Tannenbaum S.I., Lauterborn R.F., *The New Marketing Paradigm. Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Lincolnwood 1994.

## O HIERARCHII STRATEGII W FIRMIE

Dość utrwaloną koncepcją czy niemal paradygmatem w teorii zarządzania strategicznego jest koncepcja zakładająca hierarchiczną budowę strategii firmy. Koncepcja ta odpowiada oczekiwaniom co do pewnego ogólnego porządku w strukturze elementów zarządzania, a także w dużym stopniu odpowiada strukturom organizacyjnym w firmach, w szczególności zaś w korporacjach. Jak się okaże, istnieją powody do wątpliwości co do obiektywnej przydatności koncepcji hierarchii strategii. Można wyrazić dwie wątpliwości:

- pierwsza wątpliwość dotyczy zakresu przydatności hierarchicznej struktury strategii;
- druga wątpliwość dotyczy tego, czy przyjmowanie jako założenia hierarchicznej budowy strategii, sprzyja przygotowaniu przez firmę właściwej strategii.

### Natura strategii – tzw. rozszerzone ujęcie strategii

Może nie bardzo dziś wypada definiować strategię; K. Oblój już dawno ostrzegał w *Strategii sukcesu firmy*, że przez szukanie jednej definicji strategii można „uronić” z bogactwa ujęć tej kategorii. Jednak na tle najrozmaitszych ujęć strategii celowe jest – dla potrzeb niniejszego referatu – określenie założenia co do interpretacji strategii.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że po latach doświadczeń firm na rynkach światowych i na tle bogatego rozwoju teorii współczesne rozumienie strategii ostatecznie nie różni zasadniczo się od klasycznego, tzn. od interpretacji strategii jako skoordynowanych celów i środków<sup>1</sup>. W ostatnim czasie pojawiały się raczej różne podejścia do szczegółów strategii: procesu budowy strategii, treści czy też kontekstu realizacji strategii – co opisują Bob De Witt i Ron Meyer w książce pod sugestywnym tytułem *Synteza strategii*<sup>2</sup>. Ostatecznie można zaakceptować pewne minimum dla strategii lub inaczej rozszerzone ujęcie strategii obejmujące to, co

---

<sup>1</sup> S.B. Lyon, *Salesman in Marketing Strategy*, McMillan, New York 1926, s. 3.

<sup>2</sup> B. De Witt, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

konieczne dla strategii, ale i to, co powszechnie przejawia się w indywidualnych skokach czy interpretacjach strategii. Tym, co utrudnia szukanie wspomnianego minimum, są niekonwencjonalne interpretacje strategii. Można tu wymienić m.in. koncepcję tzw. strategii bez celu. Wprowadza się w miejsce zaplanowanego przez firmę celu – tzw. okazje. W tym przypadku jednak to, co rozumie się jako okazję, nie jest niczym innym, jak tworzywem do formułowania celu. Okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych lub/i niematerialnych<sup>3</sup>.

W takim kontekście samo wykorzystywanie okazji może być uznane za cel strategiczny, a przynajmniej nie ma przeszkód w tym zakresie. Można też wykorzystanie albo wykorzystywanie okazji przyjąć za zamiar strategiczny (*strategic intent*). Jak określa R. Krupski, zamiar strategiczny „stanowi intelektualną koncepcję zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości, wskazuje istotny dla przedsiębiorstwa obszar, wytycza jego kierunek rozwoju, określa przewidywane możliwości i okazje”<sup>4</sup>. Trzeba zauważyć, że odróżnianie zamiaru strategicznego od celu ma charakter konwencjonalny i wysoce hipotetyczny. Istnieje – owszem – także bardziej specyficzne „psychologiczne” ujęcie zamiaru strategicznego. „Zamierzenie strategiczne określane może być jako mobilizujące całą firmę marzenie, zawierające duży ładunek uczuciowy, stanowiący źródło emocjonalnej i intelektualnej energii pracowników firmy”<sup>5</sup>.

Ważnym obszarem wątpliwości co do całej tradycji w posługiwaniu się kategorią strategii jest tzw. teoria chaosu<sup>6</sup>. Wnioski, jakie płyną z teorii chaosu dla strategii firmy, są następujące:

- zarząd firmy nie może kontrolować swoich przyszłościowych czynności, ponieważ czynniki w otoczeniu są kompletnie nieprzewidywalne;
- stabilne dotąd otoczenie może się zmienić w zupełnie niestabilne, bez wyraźnych powodów;
- długofalowe planowanie jest zasadniczo bezużyteczne, skoro nie można przewidywać przyszłości<sup>7</sup>.

Wnioski tego rodzaju, jakkolwiek wywołane obserwowanymi porażkami firm, są mimo wszystko przesadne. Pewne tendencje na rynku można przewidywać; problemem raczej jest stopień prawdopodobieństwa prognoz. Dalej jeśli firma wybiera cele, to niektóre z nich mogą wymagać perspektywy czasowej – np. budowa autostrad czy stworzenie potrzebnej kadry na uczelniach). Stąd pewnego zakresu planowania się nie uniknie. Jeśli jednak – jak się zakłada – z powodu braku możliwości przewidywania ważna jest koncentracja firmy na umiejętności szybkiego reagowania na zmiany, to wymaga to, pewnej koncepcji zarządzania, aby takie reagowanie było możliwe, czyli potrzebna jest jakaś forma strategii.

<sup>3</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 66.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 54.

<sup>5</sup> Z. Pierściońek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 83.

<sup>6</sup> R. Bennett, *Corporate Strategy*, Financial Times Pitman Publishing, London 1999, s. 114.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 116.

Na tle całego procesu ewolucji podejść do kategorii strategii można wnioskować, że strategia jako praktyczne narzędzie w firmie obejmuje cztery elementy:

- strategia jest pewną koncepcją;
- koncepcja ma charakter zasadniczy;
- związana jest z immanentnymi lub skonkretyzowanymi celami;
- koncepcja obejmuje podział środków firmy.

Co ciekawe w obrębie takiego "rozszerzonego" ujęcia strategii mieszczą wszystkie definicje strategii uznane za miarodajne przez Jerzego Rokitę.

T a b e l a 1. Definicje strategii

Lp.	Definicja	Autorzy
1.	Strategia – stworzenie podstawy do określenia misji i celów organizacji, służących realizacji polityk i programów strategicznych oraz metod niezbędnych do wdrożenia strategii umożliwiającej osiągnięcie celów.	Steiner, Miner
2.	Strategia – wzorce dla potoku działań lub decyzji.	Mintzberg i McHugh
3.	Strategia – kompletny plan, który określa, jakie wybory decyzyjne będą podejmowane w każdej możliwej do przewidzenia sytuacji.	von Neumann i Morgenstern
4.	Strategia – sposób osiągania celów organizacyjnych.	Hatten i Hatten
5.	Strategia – wzorec lub plan, który integruje w zwartą całość główne cele organizacji, polityki i sekwencje działań. Dobrze sformułowana strategia powinna pomagać uzyskiwać i alokować unikalne zasoby, co umożliwi przyjęcie postawy opierającej się na wewnętrznych kompetencjach i mankamentach, antycypować zmiany w otoczeniu i brać pod uwagę posunięcia podejmowane przez inteligentnych oponentów.	Quinn
6.	Strategia – ustalanie długookresowych podstawowych celów przedsiębiorstwa i określenie kursu działań oraz alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów.	Chandler
7.	Strategia – plan lub podjęte działania w celu pomnożenia aspiracji w osiągnięciu zamierzonych celów.	Miller i Dess

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 20.

Warto zwrócić uwagę, że określenie „koncepcja” – w proponowanym rozszerzonym ujęciu strategii – nie przesądza o tym co może być tą koncepcją. Zawierać może zarówno koncepcję o pełnej strukturze, także zamiar strategiczny, misję czy wizję firmy, dominującą logikę firmy (przyjęty w firmie model dominującej logiki filtrujący okazje na rynku)<sup>8</sup>, czy wreszcie wzorce postępowania. Powyższa interpretacja jest zgodna z ogólną ideą tzw. strategii zamierzonej o tyle, o ile, jak określa m.in.

<sup>8</sup> *Dominująca logika firmy*, red. K. Oblój i in., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 181.

J. Rokita „strategie zamierzone to strategie ustalone przez kierownictwo przedsiębiorstwa na wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem”<sup>9</sup>. Trzeba dodać, że powyższe rozumienie strategii różni się od szczegółowego ujęcia „strategii zamierzonej” przedstawianego m.in. przez Zdzisława Pierścionka. Według tego autora, „strategia zamierzona powstaje na bazie wizji rozwoju organizacji, misji i celów, następnie analiz wewnętrznych i otoczenia”<sup>10</sup>. Implikuje się tu jednoznaczną sekwencję procesu tworzenia strategii (z odsunięciem analizy otoczenia na dalsze miejsce w tym procesie).

Warto dodać, że elementy powyższego minimum dla strategii występują jako podstawa także w jednej z nowszych definicji strategii – definicji Rafała Krupskiego – który, uważa, że strategia to „zdefiniowane (*ex ante*) pomysły dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia”<sup>11</sup>.

## Strategie w porządku hierarchicznym

Powszechne próby hierarchizowania strategii prowadzą zwykle do propozycji trój-szczeblowego układu: strategii korporacji, strategii jednostek biznesu i strategii funkcjonalnych. Taki podział przyjmuje wielu autorów, choć różnie rozumieją oni treść poszczególnych strategii oraz relacje między tymi strategiami.

Strategia korporacji zgodnie z najbardziej logicznym podejściem jest rodzajem „superstrategii”. Jak pisze Roger Bennett: „strategie na poziomie korporacji integrują i koordynują wszystkie czynności firmy i są odpowiedzialnością wyższego zarządu”<sup>12</sup>. Co do przedmiotu strategii na tym poziomie definiuje ona naturę biznesu, grupy czynności, w które firma ma być zaangażowana, ogólną alokację środków rzeczowych, ludzkich i finansowych, oraz ogólne długookresowe cele korporacji<sup>13</sup>.

Strategie oddziałów firmy łączą czynności oddziałów w plany wynikające ze strategii korporacji.

Strategie funkcjonalne są związane ze specyficznymi obszarami, jak: marketing, rozwój zasobów ludzkich czy finanse.

Bardzo popularne stało się w rozważaniach o strategii firmy zakładanie (niekiedy milcząco), że firma jest akurat korporacją. Zresztą warto dodać, że niektórzy autorzy traktowali bez wahania *corporate strategy* nie jako całościową strategię firmy, ale koniecznie jako strategię korporacji.

Na tym tle wartościowe jest stosowane przez prof. J. Rokitę rozróżnienie między warunkami działania „typowych” firm i warunkami działania korporacji. W głośnej dla dziedziny zarządzania strategicznego książce zakłada on w szczególności, że dla

<sup>9</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 40.

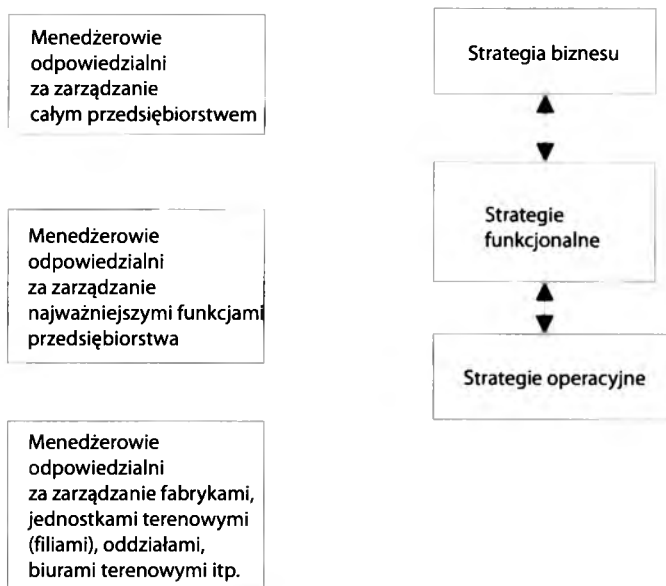
<sup>10</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...*, op. cit., s. 71.

<sup>11</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op. cit., s. 71.

<sup>12</sup> R. Bennett, *Corporate Strategy*, op. cit., s. 4.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

korporacji typowa jest dywersyfikacja. Wyróżnia zatem konsekwentnie dwa przypadki hierarchii strategii: hierarchię strategii przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego i hierarchię strategii przedsiębiorstwa niezdywersyfikowanego.



R y s u n e k 1. Hierachia strategii przedsiębiorstwa niezdywersyfikowanego



R y s u n e k 2. Hierachia strategii przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego



W ramach innych koncepcji hierarchizacji strategii B. De Witt i R. Meyer wyróżniają cztery poziomy:

- strategię poziomu funkcjonalnego. „Dla każdego z pionów funkcjonalnych, takich jak: marketing, działalność operacyjna, finanse, logistyka, kadry, zaopatrzenie, badania i rozwój należy opracować osobną strategię”<sup>14</sup>;
- strategię poziomu obszaru działalności. „Na tym poziomie przedsiębiorstwo może być skuteczne, gdy potrafi złożyć strategię dla poszczególnych pionów w składną i zwartą kompozycję”;
- strategię poziomu korporacji. „Strategie obszarów muszą być zgrane, aby tworzyły wewnętrznie spójną strategię na poziomie korporacji” oraz
- strategię poziomu sieci. „Tam, gdzie rozmaite firmy łączą siły w celu wytworzenia wartości dodatkowej, czasami uznaje się za niezbędne dopasowanie ich strategii, aby tworzyły spójną strategię na poziomie sieci”<sup>15</sup>.

Autorzy wyraźnie tu sugerują oczywistość budowy strategii typu *bottom-up*, jednocześnie zakładają, że nie strategia powinna ułatwić koordynację, ale przeciwnie – proces budowy strategii jest oparty na koordynacji. Wielostopniowa koordynacja w świetle takiej propozycji ma doprowadzić do wartościowej koncepcji ogólnej.

W innych koncepcjach hierarchii docenia się odrębność rodzajową treści na poszczególnych szczeblach. Np. Mark Jenkins i Veronique Ambrosini przyjmują, że strategia korporacji dotyczy takich zagadnień, jak: aliance, fuzje, dywersyfikacja czy globalizacja<sup>16</sup>.

Przedstawione koncepcje podziału strategii są bardzo logiczne i odpowiadają, jak wspomniałem wcześniej, strukturom zarządzania w firmach. Prowadzą one do naturalnego, choć w istocie ryzykownego wniosku o przydatności istnienia wielu strategii w firmie.

Warto zwrócić uwagę, że już samo przyjęcie idei strategicznych jednostek biznesu „rozbija” uporządkowaną strukturę strategiczną firmy. Jak to określa David A. Aaker: SJB to jakakolwiek jednostka organizacyjna, która ma lub powinna mieć zdefiniowaną strategię biznesową i kierowana jest przez menedżera odpowiedzialnego za sprzedaż i zyski<sup>17</sup>. Bardziej szczegółowo podstawy wyróżnienia SJB wprowadziła firma konsultingowa Arthur D. Little:

- konkurencja (każda SJB ma wyraźnie wyodrębniony zestaw konkurentów);
- ceny (popyt na produkty grupowane w ramach jednej SJB powinny w tym samym stopniu wpływać na zmiany cen);
- odbiorcy (każda z SJB winna mieć wyraźnie określonych odbiorców);
- jakość/stylistyka produktu;
- substytucyjność (wszystkie jednostki w ramach SJB powinny stanowić bliższe substytuty, lecz substytucja nie powinna zachodzić między różnymi SJB);

<sup>14</sup> B. De Witt, R. Meyer, *Synteza strategii...*, op. cit., s. 142.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> M. Jenkins, V. Ambrosini, *Strategic Management. A Multi-Perspective Approach*, Palgrave, New York 2002, s. 3.

<sup>17</sup> D.A. Aaker, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York 1988, s. 8.

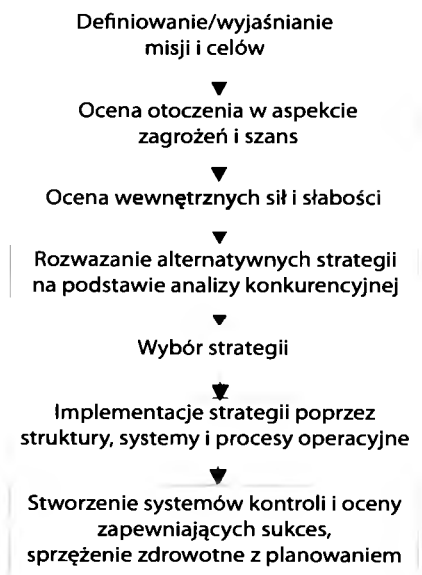
- jednakowa reakcja na podział lub likwidację przedsiębiorstwa (w takim samym przypadku SJB powinna mieć zdolność do samodzielnego funkcjonowania w ramach innej struktury)<sup>18</sup>.

Oprócz powyższych wyróżników można sformułować generalny warunek przydatności SJB – zdolność do kreowania i realizacji unikatowych strategii opłacalnych dla całej firmy.

Akceptacja wielości strategii w firmie nie jest spójna – jak się wydaje – z zasadniczymi podejściami do dwóch głównych aspektów strategii: procesu budowy strategii oraz treści strategii.

## Proces budowy strategii

Dość powszechnie akceptuje się w procesie budowy strategii pewne sekwencje obszarów czynności typu intelektualnego i wstępnych wyborów. W sekwencjach takich ostatecznie wyrażona jest idea strukturywania procesu tworzenia strategii w układzie od elementów badawczo-planistycznych przez procesy implementacji do procesów kontroli. Typowy proces budowy strategii przyjmuje np. Helen Deresky (zob. rys. 3).



R y s u n e k 3. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: H. Deresky, *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, s. 224.

<sup>18</sup> M. Rajzer, *Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 28.

Z układow procesy budowy strategii nie wynika, jak widać, żadna przesłanka do hierarchizowania strategii. Raczej zakłada się, że organizacja jest podmiotem jednej strategii.

W szczególności nie antycypuje się, jaki rodzaj czynników zewnętrznych ani też jaki rodzaj czynników wewnętrznych zdominuje ostatecznie strategię firmy. Na przykład nie ma powodu, aby np. strategia firmy, nawet korporacji, nie była zdominowana przez opcje związane z „B+R”, marketingiem, logistyką, technologiami czy uzdrowieniem finansów. Podobnie w analizie zewnętrznej nie ma powodów, aby przesądzać o tym, że zasadnicze szanse dla firmy nie będą związane z wybranymi segmentami rynku, niezaspokojonymi potrzebami odbiorców albo ze słabościami konkurenta.

Inne, alternatywne koncepcje budowy strategii wprowadzają zwykle wyprzedzenie sfery misji, wizji i celów przez prace studialne: analizę otoczenia albo analizę zasobów, względnie jednoczesną analizę otoczenia i zasobów (w ramach tzw. analizy strategicznej)<sup>19</sup>. W koncepcjach tych nie antycypują ostatecznego podziału treści koncepcji będącej strategią, co mogłoby być podstawą hierarchizowania strategii.

Na marginesie można wprowadzić uwagę co do obiektywnej wartości propozycji systematyzowania procesu zarządzania strategicznego. Ma rację prof. Rokita, pisząc, że podział zarządzania strategicznego na fazy ma charakter poglądowy, edukacyjny. Jak konstatuje, „granice pomiędzy tymi fazami są rozmyte, działania są prowadzone niekiedy równolegle, innym razem zazębiają się wzajemnie, istnieje między nimi wiele lokalnych sprzężeń zwrotnych”<sup>20</sup>.

Można dodać, że tworzenie strategii to proces w dużej mierze intelektualny, a w części tylko biurokratyczny. Procesy intelektualne nie mają charakteru mechanicznego (typu – teraz myślimy o tym, a potem myślimy o tamtym).

## Treść strategii

Znacznie więcej wątpliwości co do hierarchii strategii wnosi analiza treści strategii. Zwróćmy uwagę na treść misji firmy. Na tle najrozmaitszych ujęć kategorii misji firmy można zauważyć – przede wszystkim – ujęcia misji niedyrektywne i dyrektywne. Do ujęć dyrektywnych należy popularna idea 3C. Misja obejmuje zatem element konsumentów (*consumers*), konkurentów (*competition*) i element dotyczący samej firmy (*company „itself”*). Są też koncepcje ujmowania misji bardziej szczegółowo. Jak uważają Elżbieta Urbanowska-Sojkin i pozostali autorzy cytowanej pracy, potencjalne formy misji przejawiają się w czterech różnych wariantach:

- zamierzenia strategicznego, oznaczającego jasne sprecyzowanie celu, który ma być osiągnięty w określonym czasie;
- zidentyfikowania konkurenta, od którego firma chce być lepsza (jeśli firma w ogóle zakłada wyprzedzenie konkurenta);

<sup>19</sup> G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989, s. 16.

<sup>20</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 51.

- modelowego wzorca (zidentyfikowanie firmy, której działalność i osiągnięte wyniki mogą być normatywnym punktem odniesienia);
- przemiany wewnętrznej, zakładającej skonstruowanie docelowego modelu organizacyjno-zarządczego, który jest wytyczną kształtowania przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

W ujęciu Fabiańskiej i Rokity wizje i misje są

oświadczeniami woli kierownictw firm i powinny zawierać: zdefiniowanie dotychczasowego biznesu firmy, określenie kierunków rozwoju i na tej podstawie określenie pewnego przyszłego stanu firmy, jej relacji z konsumentami, oczekiwań wobec załogi i pozytywnych stron bycia członkiem tej załogi<sup>22</sup>.

Bardzo precyzyjnie ustala treść misji także R. Bennett:

- zakres czynności biznesowych i rynków, które firma pragnie obsługiwać;
- pożądany udział w rynku i opcja: wyprzedzać, czy naśladować konkurentów;
- poziom doskonałości, do którego firma aspiruje, włączając poziom jakości, zakres starań o nabywcę oraz rozwój kadr;
- ustalenie, czy organizacja chce być dobrym pracodawcą czy sąsiadem w otoczeniu;
- ustalenie, czy firma chce działać na szczycie czy na „dole” jej rynku;
- częstotliwość wprowadzania nowych produktów lub modyfikacji dotychczasowych;
- ustalenie, jak firma postrzega równowagę pomiędzy oczekiwaniami klientów, udziałowców i pracowników<sup>23</sup>.

Ponieważ ustalenia w powyższych zakresach są daleko idące, wobec tego nie powinny wynikać one jedynie z twórczego natchnienia, ale z gruntownych prac badawczych. Stąd można też wnioskować, że misja firmy powinna stanowić raczej „wstęp” do celów albo, jak określają to Leslie Rue i Phyllis Holland, „najwyższy poziom celów przedsiębiorstwa”<sup>24</sup>, niż arbitralny i odrębny etap poprzedzający analizę otoczenia i analizę zasobów. Okaże się też, że wybór dokonywany w ramach misji powszechnie – choć nie zawsze – ma treść związaną z funkcjonalnymi obszarami firmy, jak np. marketing (ustalenie właściwych klientów czy ustalenie ogólnej natury oferty, w sensie wartości oferowanej odbiorcom).

Dla strategii na poziomie korporacji zwykle przyjmuje się jako adekwatną treść strategii – wybór „domen” w znaczeniu branż lub rynków zagranicznych. Precyzyjne określenie tych rynków dla firmy wymagałoby uwzględnienia typowo „funkcjonalnych” przesłanek marketingowych czy finansowych.

Co do treści tzw. strategii funkcjonalnych to okaże się, że jeśli wybory z zakresu strategii funkcjonalnych byłyby wcześniej dokonane na innym poziomie – poziomie strategii korporacji czy jednostek biznesu, to zredukowana zostałaby szansa znalezienia wśród tych obszarów opcji strategicznych przydatnych dla całej firmy.

<sup>21</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 306.

<sup>22</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 29.

<sup>23</sup> R. Bennett, *Corporate Strategy*, op. cit., s. 20.

<sup>24</sup> L. Rue, P. Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1989, s. 16.

Jest aż nadto widoczne, że popularne wielkie strategie nawet korporacji wiążą się nie z jakąś abstrakcyjną superstrategią, ale właśnie z treściami przyporządkowanymi „skromnym” obszarom funkcjonalnym.

Na przykład dla koncernu Forda zasadniczym rozwiązaniem było w swoim czasie przejście swego dotychczasowego największego klienta – sieci wynajmu samochodów Hertz czy Budget. Dla Pepsico skuteczną strategią było przekonanie klientów, że pepsi jest szczególnie dobra dla ludzi młodych (kampania „Pepsi Generation”). Dla Coca-Coli przełomowe strategie wiązały się z nowymi ideami dystrybucji napojów. Dla Timexa takim rozwiązaniem było zerwanie z tradycją zegarków jako wyrobów luksusowych, a rozpowszechnianie tych produktów jako produktów codziennego użytku. Dla firmy John Deere źródłem potęgi stało się docenienie zmian w warunkach gospodarowania farmerów w czasie kryzysu na rynku rolnym i wprowadzenie mniejszych niż wcześniej ciągników, z równoczesnymi ułatwieniami w sprzedaży tych maszyn. Ostatecznie można przyjąć, że analiza treści strategii nie przemawia za ważnością podziału hierarchicznego strategii.

## Przydatność strategii dla firmy a hierarchia strategii

Na interpretację strategii ma wpływ oczekiwanie co do przydatności strategii. Ciekawe, że we wspomnianej wcześniej interesującej książce B. De Witta i R. Meyera *Synteza strategii* autorzy, szukając syntezy, akurat nie docenili istotnego elementu – po co w ogóle firmie potrzebna jest strategia?

Jasne jest, że jeśli strategia jest kategorią służącą tylko do opisu firmy, to można do strategii zaliczać nie tylko tzw. strategie zamierzone czy wyłaniające się, ale można jako strategię rozumieć nawet samo nieświadome zachowanie się firmy. Jeśli jednak strategia ma mieć charakter normatywny, to można dopatrywać się rozmaitych rodzajów przydatności strategii lub funkcji strategii. R. Bennett wyróżnia dziewięć zasadniczych pożytków, jakie daje posiadanie przez firmę strategii:

- ułatwienie koordynacji oddziałów, filii i innych części organizacji firmy;
- tworzenie strategii zmusza zarząd firmy do uwzględnienia możliwych, przyszłych działań konkurentów i w konsekwencji do przygotowania reakcji na zmiany w postępowaniu konkurentów;
- strategie dają kryteria do oceny działania firmy;
- tworzenie strategii zmusza firmę do analizy swej pozycji w świetle tego do identyfikacji własnych słabości;
- umożliwia identyfikację szans i zagrożeń;
- firma może z góry określać, jak zareaguje na zmiany w preferencjach nabywców;
- przemyślenia na temat potencjalnych przyszłych wydarzeń skłaniają firmę do odkrywania sposobów wpływania na przyszłość;
- ważne decyzje w firmie są podejmowane na podstawie możliwie znacznej liczby faktów, a nie chaotycznie;
- dzięki strategii można ocenić właściwie długoterminowe inwestycje w firmie<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> R. Bennett, *Corporate Strategy...*, op. cit., s. 14.

Oprócz powyższych korzyści, fundamentalnym, oczywistym pożytkiem jest ułatwienie realizacji celów firmy. Jeśli nie ma koncepcji realizacji celów, to trudno liczyć na realizację celów.

Tradycyjnie jednak – tak jak to wynika z powyższego zestawienia – przyjmuje się jako szczególnie ważną funkcję strategii – funkcję integracyjną dla działań firmy. Strategia jest punktem odniesienia dla różnych decyzji firmy. Jeśli tak, to funkcja integracyjna wykluczałaby wielość strategii w jednej firmie. Idea hierarchizacji strategii zakłada m.in. różnorodne strategie funkcjonalne. Przy wielości strategii jednak żadna z nich nie jest strategią. Tak więc kryterium przydatności strategii przeczy idei hierarchizacji strategii.

## Podsumowanie

Na tle powyższych przesłanek wydaje się właściwy wniosek o słabości fundamentu hierarchii strategii, jakim jest dychotomia: strategie firmy i strategie funkcjonalne. Jednocześnie można konkludować, że przyjmowanie jako założenia hierarchicznej budowy strategii raczej by utrudniło, niż ułatwiło znalezienie unikatowej, skutecznej strategii dla firmy.

Tym, co mimo wszystko przemawiałoby za szczebłowością strategii, mogłaby być powszechna szczebłowość w zarządzaniu, a w szczególności powszechne wyodrębnianie strategicznych jednostek biznesu. Jednak w tym szczególnym przypadku przyjmuje się te jednostki jako w założeniu odrębne i autonomiczne podmioty. Pozostaje wówczas kwestia relacji między strategiami jednostek biznesu a całą firmą. Celowe jest szukanie synergii i elementu uzgodnień między strategiami SJB, ale nie musi to oznaczać tworzenia jakiejś superstrategii ponad innymi strategiami firmy.

## Bibliografia

- Aaker D.A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, New York 1988.  
Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.  
Bennett R., *Corporate Strategy*, Financial Times Pitman Publishing, London 1999.  
Collins J.M., *Grand Strategy. Practices and Principles*, The Naval Institute Press, Annapolis 1975.  
Deresky H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.  
De Witt B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.  
*Dominująca logika firmy*, red. K. Oblój i in., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.  
Jenkins M., Ambrosini V., *Strategic Management. A Multi-Perspective Approach*, Palgrave, New York 2002.  
Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York 1989.  
Lyon S.B., *Salesman in Marketing Strategy*, McMillan, New York 1926.

- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
- Rajzer M., *Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rue L., Holland P., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1989.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

## RELACJA KLIENT – BANK JAKO STRATEGIA BIZNESU

*Strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia,  
pozostaje zachcianką: marzeniem, ale bez treści i sensu<sup>1</sup>.*  
K. Oblój

*Jedyna poprawna definicja biznesu brzmi: tworzenie klienta.*  
P.F. Drucker

Według Petera Druckera: „jest tylko jedna przekonująca definicja prowadzenia biznesu: wykreować klienta (...), to klient określa, czym jest biznes”<sup>2</sup>. Ponad trzydzieści lat temu Drucker zauważył, że pierwszym zadaniem firmy jest kreowanie klientów. Klienci mają jednak olbrzymie możliwości wyboru produktu i marki, cen i dostawy. Klienci oceniają, która oferta zapewni im największą wartość. Klienci są maksymalizatorami wartości w zakresie kosztów, informacji, zmienności i dochodu<sup>3</sup>. W każdej działalności gospodarczej najważniejsze znaczenie ma umiejętność tworzenia więzi z klientem. Aby więzi te były silne i długotrwałe, bank musi dokładnie poznać potrzeby, mechanizmy zachowań oraz opinie swoich obecnych i potencjalnych klientów (badania marketingowe)<sup>4</sup>. Przez badania marketingowe banki potrafią określić potrzeby, preferencje i opinie klientów. Funkcjonowanie nowoczesnego banku opiera się na szczegółowej segmentacji klientów. Dokonanie segmentacji klientów pozwala na przygotowanie specjalnej oferty produktowej oraz wdrożenie programów lojalnościowych. Orientacja na klienta wymaga poznania potrzeb klientów, monitorowania ich zachowań, zmiany relacji między klientami a bankiem<sup>5</sup>.

W ujęciu historycznym najstarszymi pośrednikami finansowymi są banki. Banki są sercem każdego systemu gospodarczego. Dzięki bankom w gospodarce dokonuje

---

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 25.

<sup>2</sup> P.F. Drucker cyt. za: J.K. Han, N. Kim, R.K. Srivastava, *Market, Orientation and Organizational Performance. Is Innovation a Missing Link*, „Journal of Marketing”, October 1998.

<sup>3</sup> P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 61.

<sup>4</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 65.

<sup>5</sup> M. Capiga, *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005, s. 57.



się alokacji zasobów w skali mikro- i makroekonomicznej – nadwyżki finansowe firm, gospodarstw domowych i instytucji publicznych przekształcają się w dodatkowe inwestycje, wydatki konsumpcyjne i wydatki publiczne. Nowe produkty bankowe przyspieszają obieg gospodarczy, a umiejętne zarządzanie ryzykiem kredytowym powoduje, że wolne zasoby mogą trafić do firm posiadających najlepsze, najbardziej zyskowne pomysły biznesowe. Podejmowanie przez menedżerów banków optymalnych decyzji jest zadaniem niezwykle skomplikowanym, ponieważ działalność banków jest mocno zależna od zmieniających się warunków zewnętrznych: poziomu rozwoju gospodarczego, sytuacji ekonomicznej, skłonności do inwestowania, które muszą być uwzględnione przy organizowaniu pracy banku. Zmiany, jakie zaszły w bankowości światowej w ostatnich latach, są tak duże (dotyczą zarówno ustawodawstwa bankowego, technologii, jak i innowacji produktowych), że zgromadzona dotychczas wiedza coraz szybciej się dezaktualizuje, a jednocześnie pojawiają się nowe obszary, wymagające pogłębionych badań naukowych<sup>6</sup>.

Celem artykułu jest poznanie relacji klient–bank jako strategii biznesu. Artykuł składa się z sześciu części. Pierwsza część opisuje ewolucję marketingu. Ukazano ekonomiczny rodowód marketingu. Klasyczny model marketingu bankowego nastawiony był na zdobywanie nowych klientów. Głównymi siłami sprawczymi przeobrażeń klasycznego marketingu są narastająca konkurencja, globalizacja gospodarki, rosnące oczekiwania klientów i rozwój technik komunikacyjnych. Przemiany te zmusiły do poszukiwania nowych sposobów, które umożliwiłyby skuteczniejsze konkurowanie na współczesnym rynku. Rezultatem było pojawienie się koncepcji określanej jako zarządzanie relacjami z klientem, czyli CRM (*Customer Relationship Management*). W drugiej części artykułu scharakteryzowano filozofię biznesu poprzez CRM. Aby oddać istotę biznesu, zostały przywołane słowa Petera Druckera, który uważał, iż biznes wykreował klienta. Obecnie zadowolić klientów jest coraz trudniej, ponieważ są bystrzejsi, bardziej świadomi i wymagający. Nie wystarczy tylko przyciągnąć klientów, ale trzeba jeszcze ich zatrzymać i zwiększać robione z nimi interesy. W kolejnej części przedstawiono zadania biznesowe strategii CRM. Obecnie bardzo ważną rolę w życiu codziennym odgrywa wizerunek banku, dlatego kolejnym wyzwaniem autorki było ukazanie wpływu wizerunku banku na etykę relacji z klientem. Strategia promocyjna w największym stopniu kształtuje wizerunek banku. Nie może ona budzić wątpliwości, aby nie spowodowała spadku zaufania otoczenia. Pracownicy banku wpływają na prestiż i bezpieczeństwo banku. W następnej części artykułu omówiono wpływ marketingu relacyjnego na strategię banków. Ostatnia część poświęcona została strategii relacji z klientem. Występująca w literaturze różnorodność podziału strategii uniemożliwia jednoznaczne określenie jej rodzajów. Interesującą wersję strategii relacji z klientem przedstawili w bardzo ciekawy sposób I. Dembińska-Cyra, J. Hołub-Iwan i J. Perenc, która wyróżnia trzy strategie relacji z klientami.

---

<sup>6</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny...*, op. cit., s. 7.

## Od marketingu do zarządzania relacjami z klientem

Ujęcie marketingu jako procesu społecznego, ekonomicznego i zarządczego, w którego ramach następuje tworzenie i wymiana ekwiwalentnych wartości między jego uczestnikami, również nie sprzyja jednoznaczemu wskazywaniu autonomicznego przedmiotu poznania w marketingu. Jak twierdzi L. Żabiński, takie ujęcie marketingu umożliwia powrót marketingu do jego pierwotnych „korzeni” umiejscowionych w ekonomii.

Ekonomiczny rodowód marketingu nie budzi wątpliwości. Spośród polskich autorów interesujące rozważania o naukowej genezie marketingu i wynikających z tego implikacji zaprezentowali m.in. A. Sagan i J. Szumilak. W dyskusji o naukowej tożsamości marketingu J. Dietl, rozpatrując dylematy badań współczesnego marketingu, nawołuje wręcz do jego silniejszego niż dotychczas „osadzenia w ekonomii”. Marketing wyrasta raczej z ekonomii niż zarządzania i wymaga silniejszego niż dotychczas osadzenia w obszarze odnoszącym się do organizacji rynku i konkurencji. Jest to dziedzina oparta na studiach odnoszących się do różnych gałęzi wiedzy. Problematyka marketingu może wprawdzie stanowić istotne tworzywo badań oraz być przedmiotem uogólnień, ale weryfikacja poprawności metodycznej i wiarygodności formułowanych uogólnień oparta jest o nauki, z których korzysta marketing<sup>7</sup>.

Marketing jest dyscypliną, która w znacznej mierze integruje dorobek teorii ekonomii i teorii zarządzania, czerpiąc z obu tych dyscyplin, a jednocześnie może je inspirować własnym dorobkiem. Korzenie marketingu tkwią niewątpliwie w mikroekonomii, a klasyczna („transakcyjna”) teoria marketingu mieści się w głównym nurcie nauk o przedsiębiorstwie, zajmujących się praktycznymi aspektami funkcjonowania biznesu. Marketing ma własny przedmiot badań (i oryginalny dorobek) obejmujący zachowania identyfikowalnych grup podmiotów rynkowych – nabywców (indywidualnych oraz instytucjonalnych) i przedsiębiorstw – dostawców (badanych w ujęciu sektorowym) w procesach wymiany. Przedmiotem badań są zarówno zachowania konkurencyjne (analiza praktycznych zastosowań instrumentów konkurowania), jak i kooperacyjne ukierunkowanie na zwiększanie sprzedaży oraz służące tworzeniu trwałych relacji z odbiorcami, jak i kształtowaniu więzi w ramach łańcucha wartości<sup>8</sup>.

Zarządzanie relacjami z klientem jest koncepcją, która ukształtowała się w wyniku ewolucji koncepcji marketingowych<sup>9</sup>. Literatura fachowa prezentuje wiele definicji marketingu relacji. Jedną z najbardziej trafnych sformułował badacz marketingu usług, Ch. Grönroos, który określił go jako „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie więzi z klientami i innymi parametrami w taki sposób, aby cele obu

---

<sup>7</sup> J. Dietl, *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbowski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 16, 32.

<sup>8</sup> K. Białecki, T. Gołębiowski, *W poszukiwaniu tożsamości marketingu: marketing a ekonomia i zarządzanie*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce...*, op. cit., s. 28.

<sup>9</sup> D. Buchanowska, *CRM – strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 34.

stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i spełnienie poczynionych obietnic<sup>10</sup>. W tej definicji można wyróżnić dwa elementy. Po pierwsze, głównym celem jest nawiązywanie trwałych relacji pomiędzy nabywcami a firmą (bankiem). Aby zrealizować ten postulat, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków do rozwijania więzi z klientami. Po drugie, istnienie relacji oznacza obustronną wymianę, którą zarówno bank, jak i nabywca postrzega jako korzystną. Są to elementy niezbędne do skutecznego zastosowania marketingu relacji przez instytucje finansowe. Relacje klienta z bankiem mają miejsce wtedy, gdy jest zaufanie i zaangażowanie obu stron. Ze względu na dużą kompleksowość, długoterminowy charakter oraz ryzyko związane z zakupem, zaufanie jest głównym warunkiem utworzenia trwałych więzi. Aby je zdobyć, bank musi zadbać o to, by klient czuł się pewnie i chciał powierzyć mu swoje sprawy finansowe. Istotną rolę odgrywa tutaj jakość usług („spełnienie poczynionych obietnic” w definicji Ch. Grönroosa). Jeżeli bank świadczy usługi o wysokiej jakości, klient nabiera do niego zaufania i jest skłonny do długoterminowej współpracy. Może ona być jednak zagrożona, jeśli wystąpią sytuacje postrzegane przez klienta negatywnie. Do tworzenia relacji oprócz zaufania konieczne jest zaangażowanie. Oznacza to, że obie strony uczestniczą w niej świadomie oraz są zainteresowane jej utrzymaniem. Nie wystarczy, że bank stara się nawiązać kontakt ze swoim klientami (np. przysyłając materiały informacyjne), ale również klienci muszą brać udział w relacji z bankiem.

Drugim podstawowym elementem definicji marketingu relacji jest wymiana i czerpanie z niej korzyści. Wyróżnia się zazwyczaj trzy grupy korzyści: związane z zaufaniem (*confidence benefits*), społeczne (*social benefits*) oraz specjalnego traktowania (*special treatment benefits*). Najważniejszym czynnikiem jest zaufanie do usługodawcy, które tworzy się na podstawie wcześniejszych pozytywnych doświadczeń. Klient chce kontynuować relacje z bankiem, ponieważ wie, w jaki sposób usługa zostanie wykonana, a zmiana usługodawcy wiązałaby się z dodatkowym ryzykiem, którego klient wolałby uniknąć. Korzyści zaufania widoczne są przede wszystkim w przypadku bardzo kompleksowych usług finansowych o długookresowym charakterze. Zakup tego typu produktów wiąże się z dużym ryzykiem, dlatego klient będzie chciał je obniżyć, korzystając z rady zaufanej i kompetentnej osoby (np. doradcy bankowego).

Korzyści bankowe wynikają z faktu powstania osobistych więzi (czasami nawet przyjaźni) pomiędzy pracownikiem banku a klientem. Jest on rozpoznawalny i sam zna personel oddziału, co często ułatwia korzystanie z usług (np. nie musi za każdym razem podawać swoich danych osobowych, numeru konta). Klient docenia, że nie pozostaje anonimowy i jest postrzegany jako ktoś ważny dla banku. Ostatnia grupa korzyści opiera się na specjalnym traktowaniu klienta. Może ono przejawiać się oferowaniem obsługi na wyższym poziomie (np. poza kolejnością, w osobnych pomieszczeniach), specjalnych cen (np. w postaci rabatów dla stałych

---

<sup>10</sup> Ch. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision” 1994, t. 32, nr 2, s. 9.

klientów) lub dodatkowych usług (np. doradczych), niedostępnych dla okazjonalnych nabywców<sup>11</sup>.

Podstawą relacji klient – bank jest określona filozofia i strategia. W literaturze występuje wiele definicji określających zarządzanie kontaktami z klientami.

Termin „zarządzanie relacjami z klientami” (*Customer Relationship Management*) funkcjonuje od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. W literaturze bankowej CRM często jest nieślusnie utożsamiane ze specjalnym oprogramowaniem komputerowym, pozwalającym na agregację i analizę danych pochodzących z różnych podsystemów informatycznych (działających w różnych pionach organizacji banku, np. w dziale obsługi bieżącej oraz dziale obsługi kredytowej, a także podsystemów obejmujących transakcje w różnych kanałach dystrybucji, np. tradycyjnych oddziałach, bankowości internetowej, bankomatach, bankofonach). Wspomagane komputerowo zarządzanie relacjami z klientami polega przede wszystkim na łączeniu w jednym miejscu wszystkich informacji i transakcji poszczególnych klientów, następnie analiza tych informacji (kosztów, zyskowości oraz cech charakterystycznych tych relacji) i wreszcie selektywne działania marketingowe, mające na celu maksymalizację zysków (z poszczególnych relacji)<sup>12</sup>.

Troska o dobre i trwałe relacje z klientami traktowane są w warunkach XXI wieku jako jeden z ważnych czynników o charakterze niematerialnym, stanowiącym podstawę rozwoju banków oraz wzrostów. Pozycja przedsiębiorstw na rynku zależy w coraz większym zakresie od niematerialnych zmiennych<sup>13</sup>. Zdobycie niematerialnych aktywów oraz ich efektywne wykorzystywanie mają duże znaczenie dla banków, ponieważ umożliwiają:

- utrzymanie dobrych stosunków z klientami oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i rynków;
- wprowadzenie innowacyjnych produktów i usług oczekiwanych przez docelowe grupy klientów;
- szybkie i efektywne kosztowo wytwarzanie produktów i świadczenie zindywidualizowanych usług o wysokiej jakości;
- motywowanie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości oraz skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku;
- rozwijanie technologii informatycznych, baz danych i systemów informacyjnych<sup>14</sup>.

Znaczenie relacji z klientem, kapitału relacji oraz zarządzanie relacjami z klientem systematycznie rośnie i staje się w banku ważnym elementem strategii biznesowej, która ma na celu poprawę jego wartości, efektywności i konkurencyjności banku.

---

<sup>11</sup> M. Meder, *Marketing relacji w bankowości detalicznej – porównanie roli doradców klientów w Polsce i w Niemczech*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 2, s. 88.

<sup>12</sup> Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFBC.

<sup>13</sup> E. Skrzypek, *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>14</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 23.

W warunkach społeczeństwa wiedzy następuje wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, w tym kapitału intelektualnego, a szczególnie kapitału relacji. Rośnie także rola pracowników wiedzy, którym płaci się za myślenie<sup>15</sup>. Bardziej niż wcześniej oczywista staje się konieczność budowy długookresowych relacji, które muszą być oparte na zaufaniu. Zaufanie wiąże się z oczekiwaniem, że bank będzie troszczył się o dobro klienta, a nie o własny interes<sup>16</sup>.

Bank musi zachowywać stały kontakt z otaczającą go rzeczywistością, a ze zgromadzonych danych i dokonanych ocen muszą być niezwłocznie wyciągane odpowiednie wnioski praktyczne, znajdujące wyraz w decyzjach wykonawczych.

## Filozofia biznesu z punktu widzenia CRM

Aby w pełni oddać istotę CRM, warto przytoczyć definicję tego systemu.

- 1) Jest to *strategia biznesowa* polegająca na budowaniu związku z klientami i zarządzaniu nimi w celu optymalizacji długoterminowych korzyści. CRM wymaga wprowadzenia filozofii i kultury biznesu skierowanej na klienta, zapewniającej efektywność marketingu, sprzedaży i serwisu. Aplikacje informatyczne CRM powinny dawać możliwość efektywnego zarządzania relacjami i klientami pod warunkiem posiadania przez organizację odpowiedniego przywództwa, strategii i kultury.
- 2) CRM polega na *implementacji strategii biznesowej skierowanej na klientów*, prowadzącej do przeprojektowania wszelkich działań. Wymaga ona zmian procesów pracy. Jest wspomagana (a niekierowana) przez technologię informatyczną.
- 3) Jest to *koncepcja zarządzania organizacją* wykorzystująca doskonałą znajomość klientów i dostosowanie działań oraz produktów do ich potrzeb.
- 4) CRM to *budowanie i utrzymanie relacji z klientami*, włączanie ich w procesy projektowania, rozwoju, wytwarzania i sprzedaży<sup>17</sup>.

Mnogość definicji funkcjonujących w literaturze wskazuje na trudności w jednoznacznej interpretacji CRM. Warto przy tym zauważyć, że rozbieżność interpretacyjna jest właśnie jedną z przyczyn niepowodzeń we wdrażaniu tego typu rozwiązań. Tymczasem zadania CRM tworzą całościową koncepcję zarządzania kontaktami z klientem. System gromadzi dane o klientach, umożliwia pobieranie ich z nowych kanałów, dostarcza również informacji zarządczych. Zapewnia obsługę klienta zgodną we wszystkich kanałach, w tym zwłaszcza integrację kanału internetowego z pozostałymi sposobami komunikacji z bankiem. W ten sposób CRM

<sup>15</sup> E. Skrzypek, *Kapitał relacji...*, op. cit., s. 23.

<sup>16</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 85.

<sup>17</sup> W. Grzegorzczak, *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2004.

pomaga dostarczyć klientowi usługi dostosowane do jego potrzeb, co w rezultacie korzystnie wpływa na kształtowanie się jego więzi z bankiem<sup>18</sup>.

Dzięki wdrażaniu strategii biznesu w postaci CRM firmy mogą się przyczynić do usprawnienia procesu tworzenia wartości, którego uczestnikiem jest klient i w ten sposób zdobyć przewagę nad konkurencją<sup>19</sup>. Kluczem do CRM jest rozpoznanie, co stanowi wartość dla klienta, a następnie dostarczenie mu jej. W realnym świecie bank musi zapewnić każdej grupie klientów realizację ich koncepcji wartości, a także przekazać oraz dostarczyć je każdej z tych grup<sup>20</sup>.

Dobry system CRM powinien się charakteryzować łatwością dostępu do informacji o klientach oraz oferowanych produktach. Pracownik, bez względu na to, gdzie się znajduje, powinien móc udzielić klientowi wszechstronnej informacji o oferowanych produktach. Podobnie łatwo dostępna powinna być wiedza o kliencie: historia zawartych z nimi kontraktów, jego preferencje, dotychczasowe kontakty (czas, częstotliwość, medium). Tak skonstruowany system CRM umożliwia generowanie raportów i zestawień w celu opracowania strategii rynkowej czy też właściwego zarządzania personelem, dając tym samym firmie elastyczność, która przesądza o sukcesie rynkowym.

CRM dla wielu firm stanowi filozofię biznesu oddziałującą na całą organizację. Dalekowzroczone przedsiębiorstwa wyciągają wnioski z poniesionych porażek i uczą się każdego dnia, że sama technologia nie może wypełnić ambitnych zadań, np. zdobywania nowych klientów. Przez wielu praktyków zarządzanie relacjami z klientami określane jest jako infrastruktura umożliwiająca określenie i zwiększenie wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów. Istota problemu polega na tym, że nie istnieje jedna wizja efektywnego CRM, jednakże przedsiębiorstwa wprowadzające filozofię biznesu poprzez CRM prezentują określony zestaw celów. Przykładowe cele:

1. „Chcemy dogłębnie poznać potrzeby naszych klientów, lepiej niż sami je znamy”
2. „Zmniejszać rotację klientów poprzez zwiększanie ich satysfakcji”
3. „Motywować klientów, aby inicjowali dochodowe kontakty z nami”
4. „Zwiększać prawdopodobieństwo właściwej odpowiedzi, ze strony danego klienta czy segmentu rynku”
5. „Wykorzystywać technologię do poprawy jakości obsługi klientów i zwiększać stopień zróżnicowania klientów w celu zapewnienia wyjątkowych relacji z indywidualnymi klientami”
6. „Chcemy przyciągać klientów zarówno obecnych, jak i nowych poprzez bardziej zindywidualizowaną komunikację”

---

<sup>18</sup> A. Szydłowska, *Zostawcie nam oddziały*, „Bank” 2003, nr 6.

<sup>19</sup> W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009, s. 76–77.

<sup>20</sup> F. Newell, *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków 2002, s. 31.

## Zadania strategii CRM

Każda koncepcja biznesu ma swoje główne zadania. Podstawowym celem CRM jest rozpoznanie charakterystycznych wartości klientów, które mają związek z konkretną działalnością. Zrozumienie relatywnej ważności tych wartości dla każdego segmentu klientów. Zdecydowanie, czy dostarczenie tych wartości wpłynie w pozytywny sposób na zysk netto. Przekazanie i dostarczenie odpowiednich wartości do każdego segmentu klientów w sposób, w jaki klient chciałby je otrzymać.

Do najważniejszych zadań biznesowych CRM należy grupa „7P”.

T a b e l a 1. Podstawowe zadania biznesowe CRM („7P”)

1. <i>Profiling</i>	Ustalenie profilu klienta – segmentacja, ryzyko, zdolność zakupu nowych produktów
2. <i>Promotions</i>	Zarządzanie kampanią promocyjną
3. <i>Persistency</i>	Stopień „przywiązania” klientów – lojalność, proporcje pomiędzy liczbą klientów utrzymanych a utraconych
4. <i>Performance</i>	Wykonanie-sprzedaż według produktów, kategorii, oddziałów, kanałów dystrybucji
5. <i>Profitability</i>	Dochodowość, kształtowanie marż produktowych
6. <i>Prospecting</i>	Pozyskiwanie, przeglądanie perspektywicznych i aktywizacja klientów, <i>cross-sell, up-sell</i>
7. <i>Products</i>	Reguły tworzenia produktów, ich atrakcyjność dla klientów, obsługa łańcucha dostaw ( <i>supply-chain</i> )

Źródło: J. Walas-Trębacz, *CRM – strategia biznesu i narzędzie wspomagające zarządzanie*, [w:] *Budowanie relacji z klientem*, red. B. Domańska-Szaruga, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 50.

Przy wyjaśnieniu zasad strategii CRM warto zwrócić uwagę na sposób postrzegania tego systemu przez bankowców oraz specjalistów od baz danych. Według bankowców CRM jest strategią i sposobem działania przedsiębiorstw, zaprojektowanymi w celu działań dla mniej dochodowych klientów oraz zarządzania kosztem działań dla mniej dochodowych klientów. Dla specjalistów od baz danych CRM stanowi infrastrukturę umożliwiającą określenie, a następnie zwiększenie wartości klientów. Są to również środki, za pomocą których najlepszych klientów motywuje się do lojalności, czyli do ponownych zakupów<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> J. Grzywacz, *Podstawy bankowości. System bankowy. Kredyty i rozliczenia. Ryzyko i ocena banku. Marketing*, Difin, Warszawa 2006, s. 301.

Osią działań CRM jest interakcja z klientem pozwalająca zbudować możliwie najlepsze relacje, korzystne dla obu stron. CRM można zatem scharakteryzować w aspekcie jego zadań, obszarów czy funkcjonalności, m.in. jako:

- mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług (danych wyjściowych) oraz zysków z poszczególnych klientów zysków z poszczególnych klientów;
- nabywanie i ciągła aktualizacja oraz udostępnianie wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacji i zachowaniu;
- wykorzystanie wiedzy o klientach do ciągłego polepszania wyników organizacji w procesie uczenia się na podstawie sukcesów i porażek;
- integracja działań marketingu, sprzedaży i usług dla osiągnięcia wspólnych celów;
- dostarczenie wszystkim pracownikom organizacji, którzy kontaktują się z klientem, dokładnych informacji, jakie pozwalają im odpowiedzieć na każde pytanie o produkt czy usługę;
- uzyskanie pełnej wiedzy o kliencie (profilu klienta) i umożliwienie pracownikom dostępu do tej wiedzy w każdej chwili;
- obsługa pełnego spektrum możliwości kontaktu z klientem, oferowanego przez współczesne technologie komunikacyjne;
- implementacja odpowiednich systemów informatycznych, które wspierają nabywanie i współdzielenie wiedzy o kliencie oraz mierzą efektywność CRM.

## Wizerunek banku a etyka relacji z klientami

Najważniejsze przy dobrych relacjach klienta z bankiem jest umieć słuchać ludzi. Klienci otrzymują informacje z telewizji, radia, reklam, ale nikt ich nie chce słuchać. Bank skupia się najczęściej na utrzymywaniu relacji z klientami, które to relacje są znacznie silniejsze, ze względu na wielkość produktów oferowanych klientom (rachunki, karty, kredyty). Najważniejszy z punktu widzenia klienta jest oddział banku, gdzie dokonuje się transakcje, otrzymuje informacje i wsparcie przed i posprzedażowe. Oddziały banków są miejscem, gdzie należy koncentrować inwestycje w wiedzę, kompetencje pracowników, gdyż tam podejmowane są decyzje inwestycyjne klientów.

Właśnie podczas kryzysu, w momencie podwyższonego ryzyka, następuje najlepsza weryfikacja przejrzystej relacji z klientem. Banki swój wizerunek budują podczas bezpośrednich relacji z klientami. W dzisiejszych czasach klienci są coraz bardziej wymagający i oczekują od instytucji finansowych nie tylko nowoczesnych produktów i usług, ale przede wszystkim profesjonalnego doradztwa i zaangażowanej pomocy przy rozwiązywaniu problemów. Szczególnie teraz, w czasie bezprecedensowego kryzysu na rynkach finansowych, aspekt ten nabiera szczególnego znaczenia. Kompleksowe wdrożenie nowoczesnych narzędzi CRM i rozwój programów lojalnościowych to nie są kwestie natury technicznej. Zarządzanie relacjami



z klientem polega na wytworzeniu więzi długookresowych, mających często charakter partnerski. Kładąc nacisk na etykę w relacjach z klientami, banki zobowiązują się, aby pracownicy w swoim codziennych relacjach z klientami kierowali się wartościami etycznymi. W bankach powstają coraz częściej komórki *compliance*. Zadaniem komórek *compliance* jest zapobieganie konfliktom interesów, przestrzeganie, aby w relacjach z klientem przestrzegać nie tylko litery prawa, ale także dobrych praktyk<sup>22</sup>.

## Marketing relacyjny a strategie banków

W praktyce marketing relacyjny pojawia się w dwóch wymiarach zarządzania strategicznego:

- 1) jak kluczowy (ale nie jedyny) element strategii ogólnej banku;
- 2) jako niezwykle istotny składnik częściowych strategii marketingowych (strategii wyboru grup docelowych, strategii produktowej, strategii cenowej, strategii dystrybucji i strategii komunikacji).

Ze względu na dłuższy horyzont czasowy działań podejmowanych w ramach marketingu relacyjnego niż w zarządzaniu strategicznym (w marketingu relacyjnym punktem odniesienia jest cały cykl życiowy klienta, w praktyce zarządzania natomiast stosuje się najczęściej 3- lub 5-letnie plany strategiczne) model tworzenia długookresowych, obustronnie korzystnych relacji z wybranymi grupami klientów powinien być koncepcją nadrzędną w stosunku do strategii ogólnej banku (strategia ta może określać, w jaki sposób bank zamierza stworzyć, utrzymać, a następnie sukcesywnie wzmacniać relacje z wybranymi grupami klientów). Poprawę wyników finansowych banków oraz zmniejszenie ryzyka działania może zapewnić wdrożenie niezwykle skutecznych marketingowych strategii częściowych (opartych na koncepcji marketingu relacyjnego). Strategie pozwalają bankowi wyróżnić się na rynku, zwiększyć użyteczność (wartość) oferowanych usług, wzmocnić relacje z klientami, uzyskać przewagę konkurencyjną i zrealizować założone cele rynkowe<sup>23</sup>.

## Strategia relacji z klientem

W ujęciu ogólnym strategię można określić jako koncepcję działania polegającą na wyznaczaniu celów i sposobów ich realizacji. Trudno w sposób jednoznaczny odnieść się do określenia rodzajów strategii realizowanych obecnie przez banki. Nie tylko bowiem wielu autorów dokonuje zróżnicowanych ich charakterystyk, lecz także same banki przedstawiają własne koncepcje działań. Należy jednak zauważyć, że pomimo istniejących różnic każda strategia opracowana i realizowana przez

<sup>22</sup> Wizerunek banku a etyka relacji z klientami, „Bank” 2009, nr 9, s. 24–25.

<sup>23</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny...*, op. cit., s. 38–39.

bank musi odpowiadać istotnym wymogom. Wielce pomocne w umacnianiu więzi z klientem są bez wątpienia działania z zakresu *public relations*, za których pośrednictwem banki organizują spotkania z klientami o różnorodnym charakterze (imprezy okolicznościowe, odczyty, seminaria). Prowadzą również korespondencję o szczególnym znaczeniu, np. wysyłają życzenia świąteczne<sup>24</sup>.

Wyróżniamy trzy odmiany strategii relacji pomiędzy firmą a klientem:

- strategia agrafki;
- strategia zamka błyskawicznego;
- strategia rzepa.

*Strategia agrafki* polega na zaoferowaniu klientom określonych standardów w zakresie sposobów, obsługi i cech oferty, a także oczekiwaniu na dostosowanie się klienta do sposobu działania banku. Z reguły strategia nie wymaga daleko idącej współpracy czy ścisłej zgodności procesów po stronie klienta i banku. Celem strategii jest zapewnienie rentowności każdej pojedynczej transakcji handlowej. O przynależności tej strategii do CRM decydują oczekiwania klienta w określonych segmentach rynku. Klient oczekuje bowiem od banku jedynie efektywności obsługi i niczego więcej. W przypadku strategii agrafki dobrze zaplanowane epizody to klucz do sukcesu. Schemat usługi, narzędzia, wyposażenie, obszar wzajemnego oddziaływania klienta i banku oraz scenografia muszą służyć realizacji strategii. Znaczącą rolę odgrywa w niej scenariusz. Wiele czynności przebiega ściśle według ustalonych reguł. Stąd też często ważną rzeczą jest przekazanie klientowi kodeksu reguł, za pomocą broszur, prezentacji i plakatów. Istotnym elementem strategii agrafki staje się wykreowanie marki i spopularyzowanie jej wśród potencjalnych klientów. Związek będzie trwalszy, jeśli uda się stworzyć więzi łączące bank i klientów. Szczególnie ważne są więzi uczuciowe, które mogą wynikać z lojalności wobec marki lub zadowolenia klientów z przebiegu epizodów.

*Strategia zamka błyskawicznego* polega na wzajemnym dostosowaniu się do siebie banku i klienta, a procesy, które przebiegają pomiędzy bankami wzajemnie się ząbają na podobieństwo zamka błyskawicznego. Strategię reprezentuje podejście partnerskie. Wdrożenie strategii jest długotrwałe i wymaga drobiazgowego planu. Zakłada wzajemne dostosowanie do siebie procesów po stronie klienta i banku. Zrealizowanie tej strategii wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy procesów, które zachodzą zarówno po stronie klienta, jak i banku. Sukces strategii zależy w ogromnym stopniu od zaufania, jakim darzą się partnerzy. Związek oparty na tej strategii może się rozwijać tylko w atmosferze zaufania. Rzetelna i szeroka wymiana informacji to najlepszy sposób na stworzenie atmosfery zaufania. Strategia zamka błyskawicznego jest zarezerwowana tylko dla niektórych klientów. Nie można jej stosować masowo, gdyż nie ma możliwości, aby bank w równym stopniu mógł zaangażować się w związki ze wszystkimi klientami.

---

<sup>24</sup> J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 33–34, 186.

*Strategia rzepa* jest w pewnym stopniu odwróceniem strategii agraftki. W tym przypadku bank dąży do tego, aby dostosować się do procesu kreowania wartości, którego sprawcą jest klient<sup>25</sup>.

Podsumowując, można powiedzieć, że CRM jest strategią zarządzania organizacją (bankiem) skierowaną na klienta. Realizacja strategii przez bank wymaga doskonałej znajomości klientów, która umożliwi dostosowanie działań organizacji i produktów do ich potrzeb i oczekiwań. Warunkiem sukcesu jest właściwie opracowana i zrealizowana strategia. Istotnym warunkiem realizacji strategii jest starannie przygotowywana analiza konkurencji, która powinna być brana pod uwagę w fazie projektowania strategii. Na rynku sukces osiągają tylko te banki, które zaspokajają potrzeby klientów zarówno pod względem ekonomicznym, jak i praktycznym.

## Bibliografia

- Bankowość dla praktyków. Europejski Certyfikat Bankowca EFBC.
- Białecki K., Gołębiowski T., *W poszukiwaniu tożsamości marketingu: marketing a ekonomia i zarządzanie*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbowski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Buchanowska D., *CRM – strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
- Capiga M., *Kapitał klienta banku. Wybrane aspekty zarządzania i oceny*, Twigger, Warszawa 2005.
- Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perec J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004.
- Dietl J., *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbowski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K., *Market Orientation and Organizational Performance. Is Innovation a Missing Link*, „Journal of Marketing”, October 1998.
- Gronroos Ch., *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision” 1994, t. 32, nr 2.
- Grzegorzczak W., *Marketing bankowy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2004.
- Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
- Grzywacz J., *Podstawy bankowości. System bankowy. Kredyty i rozliczenia. Ryzyko i ocena banku. Marketing*, Difin, Warszawa 2006.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Meder M., *Marketing relacji w bankowości detalicznej – porównanie roli doradców klientów w Polsce i w Niemczech*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 2.
- Newell F., *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC Press, Kraków 2002.

<sup>25</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perec, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2004, s. 204–208.

- Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Podstawy marketingu. Problemy na dziś i na jutro*, red. J. Perec, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Skrzypek E., *Kapitał relacji jako element kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, red. M. Cisek, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
- Szydłowska A., *Zostawcie nam oddziały*, „Bank” 2003, nr 6.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Walas-Trębacz J., *CRM – strategia biznesu i narzędzie wspomagające zarządzanie*, [w:] *Budowanie relacji z klientem*, red. B. Domańska-Szaruga, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Wereda W., *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*, Difin, Warszawa 2009.
- Wizerunek banku a etyka relacji z klientami*, „Bank” 2009, nr 9.

Monika Świątkowska  
Hanna Górska-Warsewicz  
Karol Krajewski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Akademia Morska w Gdyni

## ZINTEGROWANA KOMUNIKACJA RYNKOWA NA RYNKU ŻYWNOŚCI – ASPEKTY MODELOWANIA I ZARZĄDZANIA

Problematyka skutecznej komunikacji przedsiębiorstw z rynkiem stanowi kluczowe zagadnienie nie tylko dla działów marketingu firm. Od nowoczesnej firmy, która pragnie zaistnieć na rynku, wymaga się obecnie czegoś więcej niż wyprodukowanie atrakcyjnego produktu, oferowanego po korzystnej cenie, dostępnego dla nabywców przez sprawne kanały dystrybucji. Obecnie przedsiębiorstwo musi przede wszystkim aktywnie komunikować się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami<sup>1</sup>. Do tego celu wykorzystuje się sprawdzone i dotychczas skutecznie działające narzędzia marketingu-mix, tworzące system komunikacji marketingowej (w tym główny element tego systemu – *promotion mix*). Według Heriberta Mefferta, zasadniczym zadaniem komunikacji marketingowej jest wywieranie przez przedsiębiorstwo wpływu na obecnych i potencjalnych nabywców, dla zapewnienia silnej i trwałej pozycji rynkowej tego przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. System komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi podstawowy element koncepcji marketingu, łączy bowiem opracowaną strategię marketingową ze zjawiskami i zdarzeniami występującymi na rynku<sup>3</sup>.

Podstawowy cel niniejszego artykułu stanowiło przedstawienie założeń nowej koncepcji zintegrowanej komunikacji rynkowej, na tle jej uwarunkowań zewnętrznych i wzajemnych relacji wewnętrznych między elementami modelu. Opracowanie stanowi kontynuację dotychczasowych publikacji oraz syntetyczne ujęcie tych problemów zawarte w monografii autorów<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 546.

<sup>2</sup> H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1986, s. 446.

<sup>3</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 503–504.

<sup>4</sup> H. Górska-Warsewicz, M. Świątkowska, K. Krajewski, *Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2009. W pracy zostaną rozwinięte założenia tej koncepcji i szczegółowo omówione zagadnienia modelowania zjawisk komunikacji z wykorzystaniem różnych narzędzi.

## Istota komunikacji rynkowej

Zastosowanie narzędzi marketingowych (tradycyjnych 4P) w kształtowaniu relacji przedsiębiorstw z rynkiem i konsumentem stanowi paradygmat funkcjonowania rynku żywnościowego. Istotnie nowym podejściem w relacji: marketing – proces komunikacji (z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz nabywcy) stała się zmiana tradycyjnej koncepcji „czterech P” (tradycyjnego ujęcia z punktu widzenia sprzedawcy) na koncepcję „czterech C” (ujęcie z punktu widzenia nabywcy zaproponowane przez Roberta Lauterborna)<sup>5</sup>. W nowym podejściu „czterech C” za najważniejszą uznaje się identyfikację potrzeb klienta i kształtowanie jego zachowań oraz nowy sposób określania, porządkowania i projektowania wszystkich instrumentów marketingowych, definiowanych jako korzyści, z punktu widzenia nabywców, a nie sprzedawców. Takie ujęcie stanowi w efekcie skuteczną metodę komunikacji. „Klientowski” model instrumentów marketingowych (4C) stanowi punkt wyjścia naszych rozważań nad teoretycznym ujęciem problemu nowoczesnej komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem.

Klasyczne ujęcie z jednokierunkową „promocją” (*promotion*) od sprzedawcy do klienta, przeciwstawione jest w tym rozwiązaniu dwukierunkowej „komunikacji” (*communication*) pomiędzy sprzedawcą i producentem a klientem. Podstawowym zadaniem (oprócz określenia i zaspokojenia potrzeb nabywcy), staje się także aktywne reagowanie na jego sugestie i uwagi. Całościowy kształt relacji przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi obecnie swoisty kanał komunikacji, przez który płyną określone strumienie rzeczowe (produkty, usługi) oraz strumienie informacyjne.

W warunkach nowoczesnego rynku można przyjąć, że nie tylko sama promocja (komunikacja), lecz łącznie wszystkie elementy (instrumenty) marketingu, rozumiane całościowo, będące w efekcie systemem komunikacji rynkowej, zapewniają najtrwalsze i najefektywniejsze relacje między przedsiębiorstwem a nabywcą. Na wejściu do tak rozumianego systemu komunikacji rynkowej znajduje się sfera produkcji, wytwarzania dóbr; na wyjściu – sfera konsumpcji, będąca wyrazem określonych potrzeb i preferencji nabywców, popartych ich określoną siłą nabywczą i znajdującą się pod wpływem licznych uwarunkowań<sup>6</sup>. W prezentowanym ujęciu w systemie komunikacji podstawowego znaczenia nabiera właśnie powiązanie wszystkich instrumentów marketingowych w trakcie oferowania korzyści nabywcom (klientom). Wymaga to tworzenia mechanizmu integracji: procesów przekazywania informacji oraz uczestników procesów komunikacji wokół jednoznacznego spójnego przekazu (komunikatu). Model powiązań strategicznych (integracja) to w naszych założeniach kolejny punkt wyjścia do budowy modelu komunikacji rynkowej. Triada: klient – integracja – komunikacja, stanowi o efektywności nowego ujęcia procesu komunikacji w kontekście procesów rynkowych, kształtujących warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku produktów żywnościowych i jego segmentach.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 90–91.

<sup>6</sup> S. Mynarski, *Marketing jako system komunikacji*, [w:] *Handel i marketing*, red. naukowa M. Sławińska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 115–122.

## Specyfika rynku żywności

Rynek żywnościowy można zdefiniować jako ogół wzajemnych relacji ekonomicznych, w jakie wchodzi między sobą sprzedawcy oraz końcowi nabywcy produktów żywnościowych<sup>7</sup> w oparciu o uniwersalny mechanizm rynkowy, ale wykazujący właściwe tylko jemu cechy specyficzne i podlegający swoistym prawidłowościom rozwoju. W Polsce jest to w dużej mierze rynek nadwyżek ponad realny popyt (co generuje sam mechanizm rynkowy w warunkach regulacji rynku UE), o dużej liczbie przedsiębiorstw (przeważnie małych i średnich), równie rozdrobnionym popycie konsumentów (i rozbudowanej segmentacji). Rynek ten jest nadal przestrzennie i czasowo niedostosowany do potrzeb popytu oraz posiada na ogół niesprawne kanały dystrybucji, co łącznie generuje jego wysokie koszty.

Nowoczesny rynek żywnościowy stanowi miejsce, gdzie spotykają się stale modyfikowane potrzeby nabywców – konsumentów z ofertą produktów i usług, dynamicznie dostosowywaną przez sprzedawców do tych potrzeb. O stanie rynku decydują też wzajemne relacje między wymienionymi podmiotami rynku. Sprzedawcy (detaliczni i hurtowi) oferują produkty kształtowane przez producentów żywności (przemysł spożywczy, producenci rolni, gastronomia), ale też coraz częściej wytwarzane samodzielnie przez własne jednostki handlowe.

Zmienia się w sposób istotny charakter rynku żywnościowego, co określane bywa jako rewolucja rynku żywnościowego (produktów żywnościowych). Zmiany na tym rynku dokonują się w wyniku takich procesów, jak<sup>8</sup>:

- globalizacja oraz rozszerzenie i liberalizacja światowych rynków zbytu surowców, półproduktów i wyrobów gotowych, wzrost cen energii, wzrost znaczenia ekologii i proekologiczne postawy systemów gospodarczych i społeczeństw;
- rozwój różnorodnych form organizacji rynku i zarządzania sferą rynkową oraz upowszechnienie zasad marketingu, logistyki i zarządzania jakością;
- usprawnienie systemów dystrybucji żywności, w tym zapewnienie pełnego łańcucha chłodniczego, sprawne systemy logistyczne;
- stworzenie warunków wyboru produktów przez samoobsługową formę sprzedaży oraz powszechność wyposażenia gospodarstw domowych w sprzęt chłodniczy;
- ekspansja reklamy i innych aktywnych form promocji, kształtujących postawy konsumentów na rynku, w oparciu o kreowane tą drogą treści i wartości<sup>9</sup>;

---

<sup>7</sup> A. Kowalski, *Istota i funkcjonowanie rynku żywnościowego i rolnego*, [w:] *Rynek rolny w ujęciu funkcjonalnym*, red. W. Rembisz, M. Idzik, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2007, s. 13–40.

<sup>8</sup> K. Krajewski, *Konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego. Aspekty globalne i regionalne*, [w:] *Rozwój gospodarczy i zmiany strukturalne w ujęciu regionalnym*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, t. II, s. 133–140.

<sup>9</sup> M. Świątkowska, *Wpływ reklamy na konsumentów żywności*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 1 (29), s. 50–53.

- skracanie cykli życia produktów wobec szybkiego wzrostu liczby nowych produktów, zwiększanie szerokości asortymentów i rozwój produktów;
- postęp i możliwości technologiczne produkcji wyrobów i usług żywnościowych, przy akceptowanych rynkowo kosztach produkcji, wsparte przez stworzenie nowej klasy opakowań, stanowiących niezbędny element rozszerzonego produktu żywnościowego nowej generacji<sup>10</sup>.

## Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej

W warunkach nowoczesnego rynku żywnościowego można zaobserwować, że komunikacja rynkowa nabiera cech kompleksowego procesu. Dopiero łączne wykorzystanie wszystkich elementów marketingu, działających w sposób zintegrowany, które stanowią system komunikacji rynkowej, decyduje o sukcesie rynkowych przedsiębiorstw. Stanowi to istotnie nowe podejście do procesu komunikacji na rynku, zaobserwowane w wyniku analizy doświadczeń tych firm, przeprowadzonych badań własnych i studiów literatury przedmiotu.

Rynek produktów żywnościowych jest rynkiem specyficznym z uwagi na charakter potrzeb konsumentów oraz specyfikę oferowanych produktów. Inspiracje wynikające z obserwacji tego rynku stały się dla nas podstawą podjęcia rozważań nad nową koncepcją zintegrowanej komunikacji rynkowej, wynikającą z analizy rozwoju tego rynku w polskich warunkach. Przyjęta perspektywa rozważań określiła potrzebę wskazania zasadniczych cech tego procesu marketingowego oraz pozwoliła na wyodrębnienie komunikacji rynkowej na tle charakterystyki komunikacji marketingowej oraz elementów składowych tego rodzaju komunikowania społecznego, a także procesów rynkowych, mających inny, niż marketingowy charakter. W efekcie podjętych analiz możliwe było zaproponowanie koncepcji integracji komunikacji rynkowej i jej elementów, dostosowanej do aktualnego rozwoju rynku żywnościowego, z wykorzystaniem ujęcia modelowego do opisu tego zjawiska.

Punkt wyjścia do zaproponowanego modelu teoretycznego zintegrowanej komunikacji rynkowej stanowią trzy modele opisujące zjawiska: model komunikacji – oparty o interaktywne procesy informacyjne ( $Z_{ik}$ ), model instrumentów marketingowych (4C) – oparty na ścisłych relacjach przedsiębiorstw z klientem i jego potrzebami ( $Z_{im}$ ) oraz model integracji – procesów przekazywania informacji oraz uczestników procesów komunikacji rynkowej wokół jednoznacznego spójnego przekazu (komunikatu) ( $Z_{ir}$ ), co jednocześnie stanowi model powiązań strategicznych. W tak szerokim modelu ZKR – Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej, wszystkie wymienione elementy stanowią punkt wyjścia do rozważań nad naturą procesów komunikowania się na rynku, a jednocześnie podstawę samego ujęcia teoretycznego<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> K. Krajewski, *Przyczyny, kierunki rozwoju i segmentacja rynku żywności prozdrowotnej na tle doświadczeń światowych*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość” 1999, nr 4 (21), Suplement, s. 24–36.

<sup>11</sup> Szerzej w: H. Górską-Warsewicz, M. Świątkowska, K. Krajewski, op. cit., s. 7.



W ujęciu ekonometrycznym relacje tworzące model ZKR można opisać też w postaci jednorównaniowej:

$$ZKR = f(Z_{ik}, Z_{im}, Z_{ir}, \zeta)$$

gdzie:

- $Z_{ik}$  – zmienne obrazujące oddziaływanie procesów komunikacji i informacji;
- $Z_{im}$  – zmienne obrazujące oddziaływanie instrumentów marketingowych w ujęciu klientowskim 4C;
- $Z_{ir}$  – zmienne obrazujące oddziaływanie procesów integracji;
- $\zeta$  – element losowy.

Tradycyjne kierowanie przez przedsiębiorstwa swoich ofert produktowych i cenowych przez kanały dystrybucji do konsumentów, wspierane przekazami zawartymi w reklamach i innych formach promocji, zdaje się tracić znaczenie w obecnych warunkach rynku. Podejście takie nie zapewnia jednak już takiej efektywności działań i lojalności konsumentów jak dotychczas. W komunikacji marketingowej więcej argumentów przemawia za dwukierunkowością i interaktywnością relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i nabywcami, ponieważ im „silniejsze jest sprzężenie zwrotne (interakcja), tym skuteczniejszy jest proces komunikowania”. Wśród licznych interesujących założeń dotyczących nowego podejścia do marketingu i zmieniających obecne paradygmaty komunikacji rynkowej można wyodrębnić fundament tej koncepcji rozumiany jako szeroka i niemal natychmiastowa interakcja przedsiębiorstwa z nabywcą<sup>12</sup>. Komunikacja zorientowana została obecnie na tworzenie i ciągle pobudzanie interakcji pomiędzy uczestnikami tego procesu w oparciu o nowe warunki rynku, które dynamicznie i w sposób interaktywny kreują nowe potrzeby.

## Podsumowanie

Wymogi efektywności procesów komunikacji i skuteczności odbioru przekazywanych komunikatów rynkowych decydują o potrzebie integracji tego odrębnego obszaru aktywności marketingowej przedsiębiorstwa oraz budowy adekwatnych do tych działań rozwiązań modelowych. Zaproponowano je do zbudowania strategii komunikacji oraz zarządzania produktami żywnościowymi i markami ukształtowanymi na tym rynku. Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej (ZKR), stanowiący nowe podejście do procesów komunikacji rynkowej, opiera się na procesach aktywnego kreowania informacji i komunikacji, na nowym podejściu do wykorzystania instrumentów marketingowych ukierunkowanych na adresatów działań marketingowych – nabywców i klientów oraz na procesie integracji uczestników

<sup>12</sup> D. Schultz, S. Tannenbaum, R. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing Group, Lincolnwood 1993; L.E. Boon, D.L. Kurtz, *Contemporary Marketing*, 9th ed., The Dryden Press, Fort Worth 1998; J.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Felberg SJA, Warszawa 2000.

procesów komunikacji i przekazów informacyjno-perswazyjnych. Takie ujęcie procesów komunikacji rynkowej decyduje też o wysokiej jakości przekazie informacyjnym i większej efektywności wartości perswazyjnych systemu oddziaływania na konsumenta produktów żywnościowych. System cechuje większa skuteczność zarządzania w warunkach trudniejszej koordynacji wszystkich instrumentów marketingowych oraz pozamarketingowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Ujęcie modelowe pozwala na dalsze badania procesów komunikacji, co będzie kontynuowane w toku dalszych prac nad tymi problemami.

## Bibliografia

- Boon L.E., Kurtz D.L., *Contemporary Marketing*, 9th ed., The Dryden Press, Fort Worth 1998.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2009.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kowalski A., *Istota i funkcjonowanie rynku żywnościowego i rolnego*, [w:] *Rynek rolny w ujęciu funkcjonalnym*, red. W. Rembisz, M. Idzik, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2007, s. 13–40.
- Krajewski K., *Konkurencyjność polskiego sektora mleczarskiego. Aspekty globalne i regionalne*, [w:] *Rozwój gospodarczy i zmiany strukturalne w ujęciu regionalnym*, red. B. Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, t. II.
- Krajewski K., *Przyczyny, kierunki rozwoju i segmentacja rynku żywności prozdrowotnej na tle doświadczeń światowych*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość” 1999, nr 4 (21), Suplement, s. 24–36.
- Meffert H., *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1986.
- Mynarski S., *Marketing jako system komunikacji*, [w:] *Handel i marketing*, red. naukowa M. Sławińska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992.
- Russell J.T., Lane W.R., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Felberg SJA, Warszawa 2000.
- Schultz D., Tannenbaum S., Lauterborn R., *Integrated Marketing Communications*, NTC Publishing Group, Lincolnwood 1993.
- Świątkowska M., *Wpływ reklamy na konsumentów żywności*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 1 (29), s. 50–53.

## CZYNNIKI I UWARUNKOWANIA ORAZ BARIERY ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Uwagi wstępne

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) odgrywają bardzo istotną rolę w rozwoju wszystkich współczesnych gospodarek w Europie. To między innymi dzięki tej grupie podmiotów rozwija się także gospodarka Polski. Według danych Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”<sup>1</sup> MSP, czyli firmy zatrudniające do 249 pracowników, stanowią 99,83% ogólnej liczby firm w Polsce (jest to ponad 1,7 mln aktywnych podmiotów gospodarczych). MSP zatrudniają 60% pracujących w sektorze przedsiębiorstw, mają przeszło 60% udział w przychodach sektora przedsiębiorstw i dysponują nieco ponad 40% wartości aktywów. Aktywność tych podmiotów na rynku w znacznym stopniu determinuje zatem rozwój gospodarczy kraju.

Celem niniejszego artykułu jest analiza czynników i uwarunkowań oraz barier rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Praca ta jest rozważaniem teoretycznym, opartym na literaturze przedmiotu i własnych przemyśleniach autorki.

### Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Od początku lat 70. XX w. zwiększała się rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce. Erica Schoenberger okres ten nazwała czasem rozwoju kapitalizmu przemysłowego i końca amerykańskiej hegemonii w globalnej gospodarce przemysłowej. Był to okres, w którym nowe wyzwania wiązały się z takimi nowymi zjawiskami, jak: ogromny wzrost liczby konkurentów oraz nowy mechanizm konkurencji bazujący na głęboko zmienionych, przestrzennych, czasowych i społecznych

---

<sup>1</sup> Zob.: [www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl).

relacjach w obrębie firm. E. Schoenberger pisała o tym okresie jako o kulturowym kryzysie, który dotknął duże firmy i nazwała go „schumpeterowskim procesem kreatywnej destrukcji”<sup>2</sup>.

Wielu autorów zagranicznych, obserwując zwiększanie się roli małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce, próbowało wyjaśnić przyczyny zaistniałej tendencji. Za najważniejsze zewnętrzne uwarunkowania rozwoju sektora uznali oni<sup>3</sup>:

- Zmiany techniki wytwarzania produktów i usług – rewolucja technologiczna oraz związana z nią specjalizacja, miniaturyzacja oraz rutynizacja procedur i reżimów technologicznych przyczyniły się do dekoncentracji produkcji i usług, a w efekcie do rozwoju wytwórczości małej skali;
- Rozwój sektora usług – w miarę rozwoju gospodarczego rośnie zapotrzebowanie na usługi i zwiększa się ich wachlarz; ponieważ wielkość firmy usługowej jest na ogół mniejsza niż przemysłowej, zmniejsza się również przeciętna wielkość firm w całej gospodarce;
- Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw (wzrost ryzyka i niepewności na rynkach, rosnąca konkurencja, wahania kursów walutowych) – szczególnie silnie uderzają one w duże firmy, zwiększając tym samym przewagi konkurencyjne MSP;
- Zmiany na rynku czynników produkcji – ułatwiają one małym firmom dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej i zewnętrznych źródeł finansowania;
- Wzrost cen energii i spadek światowego popytu – duże firmy, których ceny produktów są bardziej uzależnione od cen energii, ostrzej reagują na wahania tych cen; wzrost cen energii wpływa na spadek tempa rozwoju gospodarczego, a w konsekwencji na wzrost bezrobocia, co z kolei sprzyja rozwojowi małych firm;
- Efekt makroekonomiczny – wahania koniunktury gospodarczej wywołują określone skutki w różnych sektorach i tak, w okresach recesji widoczny jest przyspieszony rozwój sektora MSP;
- Czynniki polityczne – sprawowanie rządów przez partie prawicowe skutkuje ograniczeniem roli państwa w gospodarce i zdominowaniem jej przez działanie sił rynkowych, co może prowadzić do wzrostu konkurencyjności małych firm;
- Moda i zmiana gustów – wzrost popytu na wyroby i usługi lepiej dostosowane do indywidualnych gustów klientów sprzyja powstawaniu nisz rynkowych, stanowiących pole działania dla małych przedsiębiorstw;
- Zmiany w strategii dużych firm – postępujące procesy restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw sprzyjają tworzeniu korzystnego klimatu dla rozwoju małych firm, m.in. tworzą rynek produktów komplementarnych.

Inni autorzy jako istotne zewnętrzne uwarunkowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wskazują dostępność kapitałów obcych. Aktywność tej grupy firm uwarunkowana jest bowiem przez łatwość dostępu do zewnętrznych źródeł kapita-

<sup>2</sup> E. Schoenberger, *The Cultural Crisis of the Firm*, Blackwell Publishers, Cambridge 1997, s. 258.

<sup>3</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 63–65.

łu, w tym m.in. przez: udostępnienie tanich kredytów dla sektora MSP, uproszczenie wymogów formalnych stawianych przez banki przy ubieganiu się o takie kredyty, rozbudowę pozagiełdowego rynku kapitałowego, rozwój rynku tzw. surogatów kapitału, tj. *leasingu* i *factoringu*<sup>4</sup>. Możliwość szerszego sięgania po różnorodne źródła finansowania i intensyfikacja ich wykorzystania sprzyjają rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza w dłuższym okresie czasu.

W literaturze podkreślane jest także znaczenie zewnętrznego oddziaływania środowiska lokalnego<sup>5</sup>, dzięki któremu małe i średnie przedsiębiorstwa mogą istnieć i rozwijać się. O specyficznych relacjach małych i średnich firm ze środowiskiem lokalnym m.in. pisali Teresa Noronha Vaz i François Nicolas. Według tych autorów rozwój rynku lokalnego zależy od funkcjonowania na nim małej przedsiębiorczości. Małe firmy z kolei opierają swoją działalność na lokalnych zasobach czynników produkcji. W te wzajemne interakcje małych firm i środowiska lokalnego bezpośrednio zaangażowane są lokalne społeczności, którym przynoszą one znaczne korzyści. Rola środowiska lokalnego w rozwoju MSP nie ogranicza się jednak tylko do dostarczania zasobów. Niezwykle ważne jest także, aby środowisko to tworzyło przyjazną dla małej przedsiębiorczości atmosferę, interpretowaną jako pewien rodzaj bliskości, bardziej przy tym kulturowej niż społecznej czy geograficznej<sup>6</sup>. Tak więc o rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w środowisku lokalnym, obok zasobów czynników produkcji, decyduje obecność lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, poparcie lokalnych instytucji publicznych oraz kreatywność lokalnych społeczności.

Wymienione zewnętrzne uwarunkowania rozwoju mogą oddziaływać na wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa. Jednak tylko ich część potrafi w pełni je wykorzystać i uczynić z nich podstawę swojego rozwoju. Małe i średnie przedsiębiorstwa muszą być przede wszystkim elastyczne w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu biznesu, tj. zmian systemowych, zmian instrumentów polityki gospodarczej, zmian sytuacji dochodowej konsumentów, postępu technicznego itp. MSP dostosowujące się do tych uwarunkowań mogą z powodzeniem rozwijać się niemal w każdych warunkach, zarówno w okresach recesji, jak i wzrostu gospodarczego.

Stanley Stasch i John L. Ward badali z kolei wewnętrzne czynniki rozwoju MSP. Analizowali oni strategię i działania małych firm, które odniosły znaczący sukces w warunkach silnej konkurencji. Za główne wewnętrzne czynniki ich rozwoju uznali<sup>7</sup>:

- Przewagi konkurencyjne osiągnięte przez: wyrobienie sobie dobrej marki, rozwijanie nowych produktów i modyfikowanie elementów marketingu;

---

<sup>4</sup> T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001, s. 188–194; A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 9–15.

<sup>5</sup> Pojęcie „środowiska lokalnego” odpowiada na ogół szerszemu pojęciu, jakim jest terytorium regionalne, którego struktura przemysłowa posiada jedność geograficzną i podlega tym samym instytucjom publicznym.

<sup>6</sup> T. Noronha Vaz, F. Nicolas, *State of Art in Instruments for Local Development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro 2001, s. 10.

<sup>7</sup> Za: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. naukowa B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 249.

- Minimalizowanie prawdopodobieństwa rewanzu konkurentów poprzez: wyprzedzanie ich we wchodzeniu na rozwijające się rynki, konkutowanie z kilkoma firmami jednocześnie, konkutowanie w taki sposób, aby nie stanowiło ono zagrożenia dla głównych marek konkurentów;
- Zabezpieczanie swojej przewagi konkurencyjnej przez: oferowanie dystrybutorom szerokiego zakresu usług, nadzór nad własną dystrybucją.

Zdaniem Teresy Łuczki o sile ekonomicznej i konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa decyduje jego gospodarka finansowa, której skuteczność wyraża się w takim zaopatrzeniu firmy w kapitał, które zapewni jej bieżącą równowagę finansową oraz trwały rozwój. Odrębny typ gospodarki finansowej takiego przedsiębiorstwa zdeterminowany jest przede wszystkim przez brak możliwości czerpania korzyści z produkcji i sprzedaży w dużej skali oraz niedostatek własnych środków finansowych i utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł kapitału. Aktywność i ekspansja gospodarcza MSP zależą zatem od umiejętności poszukiwania przez przedsiębiorcę kapitału obcego na rynku bankowym i pozabankowym. Kapitał obcy bowiem, obok kapitału własnego, warunkuje realizację zarówno celów bieżących (utrzymanie płynności), jak i celów długoterminowych (finansowanie inwestycji)<sup>8</sup>.

Według wielu autorów małe i średnie przedsiębiorstwa, chcąc sprostać konkurencji dużych firm – nie mając przewagi w skali działania i posiadanych zasobach – powinny realizować oryginalne strategie rozwojowe, oparte na atutach tej grupy firm. Zdaniem Tomasza Domańskiego do mocnych stron MSP należy zaliczyć<sup>9</sup>:

- zorientowanie działalności na konsumenta i dobrą znajomość nabywców;
- umiejętność rozwiązywania indywidualnych problemów konsumentów;
- innowacyjność – jako efekt dobrej znajomości rynku i potrzeb konsumentów;
- elastyczność działania oraz szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu;
- rozwiniętą przedsiębiorczość i determinację w realizacji założonych celów.

Inni autorzy<sup>10</sup> podkreślają jeszcze dodatkowe cechy MSP, które pozwalają im uzyskać przewagę nad dużymi podmiotami. Są to w szczególności:

- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne;
- szybki przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa;
- korzyści możliwe do osiągnięcia przez ścisłą kontrolę oraz redukcję kosztów;
- łatwość wchodzenia z produktami do rozdrobnionej sieci handlowej;
- oferta towarowa, charakteryzująca się na ogół niższymi cenami, dostępnymi dla odbiorców o niskich dochodach i mniejszych wymaganiach jakościowych;

<sup>8</sup> T. Łuczka, op. cit., s. 187–188.

<sup>9</sup> *Ekonomika i zarządzanie...*, op. cit., s. 302–303.

<sup>10</sup> M. Wigier, I. Szczepaniak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego czynnikiem równoważącym rozwój gospodarczy i społeczny regionów*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, z. 2, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003, s. 335–337; *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji*, red. B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 1999, s. 27.

- szersze stosowanie tradycyjnych technologii produkcji, pozwalających na rozwijanie oferty produktów regionalnych i ekologicznych;
- łatwiejszy dostęp do „taniej siły roboczej” i lokalnych zasobów surowcowych oraz większa aktywność w wyszukiwaniu bardziej zróżnicowanych zasobów;
- rozwijanie aktywności gospodarczej na rynku lokalnym oraz w rejonach o dużym bezrobociu;
- większe możliwości osiągnięcia korzyści z działania na pograniczu „szarej strefy”.

Wskazywane w literaturze przedmiotu czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw skłaniają do wniosku, że wraz z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy o zdobyciu i utrzymaniu przewag konkurencyjnych zaczynają decydować nie tyle zasoby rzeczowe i finansowe firm, co ich zasoby intelektualne. Praktyka firm, dla których głównym zasobem jest kapitał intelektualny, które konkurują przez jakość, innowacyjność i kreatywność pokazuje, że podstawowe dźwignie efektywności, także MSP, tkwią właśnie w zasobach intelektualnych. Andrzej Piotr Wiatrak stawia nawet tezę, że „istniejący stan rozwoju gospodarki, niska jej innowacyjność i zdolność do konkurowania są następstwem niedostatecznego jej wsparcia przez wiedzę i kapitał intelektualny”<sup>11</sup>.

Kapitał intelektualny to przede wszystkim ukryte aktywa przedsiębiorstwa, czyli aktywa nie uwzględnione w sprawozdaniu bilansowym, które mają charakter dynamicznych czynników, leżących u podstaw rozwoju przedsiębiorstwa. Obejmuje on zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu i dalej wpływa na pozycję przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Leif Edvinsson i Michael S. Malone kapitał intelektualny nazywają także „korzeniami wartości przedsiębiorstwa”<sup>13</sup>. Przyjmując, że kapitał intelektualny stanowi ważny czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, należy wskazać na co najmniej trzy jego elementy, tj.<sup>14</sup>:

- kapitał ludzki – są to zasoby wiedzy, umiejętności, doświadczeń oraz zdrowia i energii zawarte w pracownikach, określające ich zdolności do pracy, do rozwiązywania problemów i adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań; są to także zdolności przywódcze i umiejętności kierownicze kadry zarządzającej, jak również wszelkie inne aktywa niematerialne, których właścicielami są pracownicy, a nie przedsiębiorstwo;
- Kapitał rynkowy – są to aktywa związane z wizerunkiem przedsiębiorstwa, jak np. marki handlowe, prawa autorskie i patenty oraz ogół relacji firmy z otoczeniem, tj. lojalność dostawców surowców i odbiorców produktów,

---

<sup>11</sup> A.P. Wiatrak, *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, red. M.G. Woźniak, cz. II, z. 7, Wydawnictwo MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005, s. 19.

<sup>12</sup> M. Strojny, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Rzeczpospolita” 29.11.2002.

<sup>13</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 10–19; A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „e-mentor” 2004, nr 2, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl); M. Strojny, op. cit.

źródła zaopatrzenia surowcowego, kanały dystrybucji, różnego rodzaju kontrakty i umowy, wspólne przedsięwzięcia z innymi podmiotami, członkostwo w organizacjach branżowych;

- kapitał organizacyjny – są to wszelkie inne aktywa niematerialne będące własnością przedsiębiorstwa, a w szczególności: procesy, metody i technologie, które umożliwiają firmie sprawne funkcjonowanie, np. kultura firmy, metody zarządzania sprzedażą i finansami, metodologia oceny ryzyka, bazy danych o rynku lub klientach, systemy obiegu informacji; aktywa te wnoszą do przedsiębiorstwa innowacyjność, bezpieczeństwo, porządek i szeroko rozumianą jakość.

Do skutecznego i racjonalnego działania MSP oraz ich trwałego rozwoju potrzebne są wszystkie elementy kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny dopiero wraz z wartością kapitału rzeczowego i finansowego składa się na całkowitą wartość przedsiębiorstwa i na równi z nimi stanowi czynnik rozwoju ekonomicznego firmy. Według Antego Pulicia kapitał intelektualny wysunął się nawet przed kapitał finansowy i jest główną siłą sprawczą w gospodarce naszych czasów. „Wiedza stała się decydującym czynnikiem warunkującym tworzenie wartości w nowoczesnym biznesie, spychając w cień kapitał finansowy”<sup>15</sup>.

Kapitał intelektualny w małych i średnich przedsiębiorstwach jest mniejszy niż w firmach dużych i istotnie ogranicza możliwości rozwojowe tego sektora. Im mniejszy jest przedsiębiorca, tym mniejszą wagę przywiązuje do inwestycji w zasoby intelektualne, a pracowników traktuje na równi z innymi czynnikami produkcji. W MSP nie ma tradycji w rozwijaniu kapitału intelektualnego<sup>16</sup>.

Czynniki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wynikające z posiadania zasobów intelektualnych, można podzielić na trzy następujące grupy:

- Czynniki ludzkie – realizowana w sposób prawidłowy polityka kadrowa, obejmująca: nieustanne inwestowanie w kapitał ludzki, zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych i wykształconych, uzależnianie wysokości płacy od oceny rezultatów pracy, dbałość o doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników, motywację do robienia kariery zawodowej.

Bogdan Piasecki podkreśla, że:

Żadne (także i najmniejsze) przedsiębiorstwo nie odniesie spodziewanego sukcesu, jeżeli zatrudnia niewykwalifikowany personel. (...) Nowe metody pracy, nowoczesne maszyny i urządzenia, nowe przepisy prawne, wzrost międzynarodowej konkurencji, nowe technologie i nowe strategie motywacyjne (...) zmuszają do stałego podnoszenia umiejętności ludzi, ich zdolności adaptacji do tego, co nowe, do zmiany postaw. Nie ma ucieczki od zmian, a zatem nie ma ucieczki od rozwoju pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych przez doskonalenie i zdobywanie nowych umiejętności – a więc od kształcenia<sup>17</sup>;

<sup>15</sup> A. Pulic, *Kapitał intelektualny – czy to działa? Rozmowa A. Kowalika z prof. A. Puliciem*, „CFO Magazyn Finansistów” 1.06.2004, [www.cfo.cxo.pl/artykuly](http://www.cfo.cxo.pl/artykuly).

<sup>16</sup> A.P. Wiatrak, *Wiedza...*, op. cit., s. 25.

<sup>17</sup> *Ekonomika...*, op. cit., s. 226–227.



- czynniki rynkowe – orientacja przedsiębiorstwa na rynek wymaga: rozpoznania rynków sprzedaży i zaopatrzenia, fachowo przeprowadzonej segmentacji rynku i wynikającego z niej wyboru właściwej niszy rynkowej, wyspecjalizowania się w zaspokajaniu potrzeb wybranego segmentu, elastycznego reagowania na zmienne potrzeby odbiorców i oferowania im rozwiązań atrakcyjnych w porównaniu z konkurentami, wysokiej jakości oferowanych produktów i towarzyszących im usług, wykazywania dużej troski o klienta, budowy marki i rozwoju systemu promocji:

Pomysłowość, kreatywne myślenie, aktywność i zdolność szybkiej reakcji na potrzeby odbiorców, są nieodzownymi cechami współczesnego przedsiębiorcy dążącego do osiągnięcia sukcesu na rynku. Aktywna i innowacyjna postawa firmy oznacza zatem zdolność do analizy dotychczasowych dróg postępowania, otwarcie się na nowe możliwości ekspansji rynkowej i konsekwentną realizację wybranej strategii<sup>18</sup>;

- czynniki organizacyjne – racjonalizacja procesu organizowania przedsiębiorstwa, która polega na: ustaleniu właściwych celów i zadań do wykonania, a następnie doborze wszystkich elementów działania i koncentracji na nich swoich wysiłków, ich porządkowaniu, koordynowaniu przebiegu realizacji założonych celów na wszystkich szczeblach funkcjonowania firmy, jak również dokonywaniu zmian w organizacji przebiegu zaplanowanych działań, w kierunku jej usprawnienia i udoskonalenia.

Uznając kapitał intelektualny za istotną wartość, jak również podkreślając jego rolę w kreowaniu rozwoju ekonomicznego, przedsiębiorstwa stają przed potrzebą pomiaru i efektywnego zarządzania tym kapitałem. Na świecie opracowano kilka metod, które mogą pomóc w monitorowaniu realizacji strategii przedsiębiorstw oraz w stymulowaniu ich rozwoju. Warunkują one osiągnięcie przez firmy długoterminowych sukcesów finansowych i rynkowych w konkurencyjnym otoczeniu. Metody te są jednak dość rzadko wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza przez firmy małe i średnie.

## Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Aby przedsiębiorstwa mogły się rozwijać, konieczne jest nie tylko wykorzystanie atutów, ale także wyeliminowanie barier stojących na drodze do ich rozwoju. Analizując zatem czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, należy równoległe wskazywać na ich ograniczenia.

Obok wielu cech pozytywnych, funkcji unikalnych, a także poziomu efektywności, jakie można przypisać sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw, należy wyraźnie podkreślić występowanie pewnych ograniczeń i barier w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw.

---

<sup>18</sup> Ibidem, s. 246.

Nie wynikają one tylko z ogólnych uwarunkowań procesów gospodarowania, ale często mają swe źródło w istocie i funkcjach tych przedsiębiorstw w gospodarce<sup>19</sup>.

Podstawową barierą rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, a w konsekwencji wzrostu ich konkurencyjności i umocnienia pozycji na rynku, są ograniczenia kapitałowe, powodujące w tym sektorze niską intensywność wykorzystania różnorodnych źródeł finansowania. W literaturze przedmiotu wymienianych jest wiele barier ograniczających dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania<sup>20</sup>:

- specyficzny charakter gospodarki finansowej, w której podstawowym źródłem finansowania są środki wewnętrzne; w fazie powstawania przedsiębiorstwa są to najczęściej środki własne właściciela, a w fazie jego rozwoju środki pochodzące z akumulacji nadwyżek finansowych;
- system obciążeń finansowo-podatkowych, tj. złożony system podatkowy i wysokie stopy opodatkowania, który to system w polskich warunkach nie tworzy wystarczającej zachęty do wewnętrznej akumulacji kapitału;
- niska rentowność sprzedaży, będąca efektem zarówno niskich cen, jak i wysokich kosztów pracy oraz niska płynność finansowa, wynikająca z opóźnień w spłacaniu należności i niewydolności systemu windykacji, które nie sprzyjają wewnętrznym zdolnościom akumulacyjnym kapitału;
- skomplikowane procedury związane z pozyskiwaniem kapitału z sektora bankowego i z innych zewnętrznych źródeł finansowania;
- wysokie koszty pozyskania kapitału z sektora bankowego oraz wymagane wysokie zabezpieczenia i gwarancje zwrotu kredytów, których zapewnienie w warunkach nie najlepszej sytuacji ekonomiczno-finansowej jest trudne;
- obiektywna analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej, której dokonanie w warunkach prowadzenia przez małe firmy ograniczonej księgowości i sprawozdawczości oraz niedostatecznych umiejętności i niskiej świadomości kadr zarządzających jest trudne do wykonania;
- dominująca wśród małych i średnich przedsiębiorstw własność prywatna, ograniczająca możliwości pozyskiwania przez MSP środków finansowych z rynku kapitałowego; rynek ten w Polsce charakteryzuje się wysokimi wymaganiami wobec emitentów, a koszty korzystania z publicznego rynku kapitałowego są wysokie; obrót papierami wartościowymi na rynku pozagiełdowym ma jeszcze stosunkowo niewielkie znaczenie dla sektora MSP;

<sup>19</sup> A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 9.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 9–11; I. Szczepaniak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego i ich rola w rozwoju lokalnym*, [w:] *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju obszarów wiejskich*, red. naukowa K. Łęczycki, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2000, s. 190–191; A.P. Wiatrak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 110; *Czarna lista barier*, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2009, s. 4–11, 26–33.

- poziom środków publicznych przeznaczanych na wsparcie rozwoju sektora MSP, który jest niewielki w porównaniu z jego potrzebami, a także z potencjałem, jakim ten sektor dysponuje;
- atrakcyjność inwestycyjna regionu, w którym znajduje się firma, mająca wpływ na dostęp MSP do zewnętrznego finansowania; atrakcyjność ta obejmuje m.in. jakość infrastruktury technicznej i komunalnej, poziom rozwoju łączności, dostępność komunikacyjną, stopień rozwoju otoczenia biznesu, itp.

Wymienione bariery kapitałowe nie są jedynymi czynnikami ograniczającymi dostępność zewnętrznych źródeł finansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw. Na poziom wykorzystania różnych źródeł kapitału w tym sektorze mają wpływ także czynniki związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz z osobami jego właścicielami i menedżerów. Do takich wewnętrznych ograniczeń należą<sup>21</sup>:

- niski ogólny poziom wykształcenia oraz wiedzy właścicieli i menedżerów;
- niewystarczający poziom umiejętności i świadomości w zakresie zarządzania finansami, w tym pozyskiwania i zarządzania kapitałami zewnętrznymi;
- niedostateczne działania w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania informacji o dostępnych funduszach unijnych oraz możliwościach skorzystania z nich;
- niedociągnięcia występujące w sferze obserwacji szeroko rozumianego otoczenia firmy, ukierunkowanych na wykorzystywanie wszystkich pojawiających się okazji dostępu do nowych zewnętrznych źródeł finansowania;
- brak elastyczności w dostosowywaniu struktury finansowania majątku do sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy i zewnętrznych uwarunkowań, czyli brak umiejętności tworzenia najkorzystniejszej kombinacji źródeł finansowania.

Małe i średnie przedsiębiorstwa natrafiają również na wiele barier rozwoju związanych z innymi sferami ich działalności. Należą do nich<sup>22</sup>:

- bariery związane z produkcją i technikami wytwórczymi: małe moce produkcyjne, niski poziom nowoczesności wyposażenia, trudności w pozyskiwaniu nowych technologii produkcji, niższa wydajność pracy;
- bariery związane z infrastrukturą: niski poziom rozwoju infrastruktury technicznej i ekonomicznej, ograniczony dostęp do informacji prawnej, ekonomicznej i technicznej, brak rzetelnej informacji o kontrahentach;
- bariery rynkowe: regionalne zróżnicowanie popytu, silna konkurencja na rynku, zarówno ze strony innych MSP działających na rynku lokalnym, jak i ze strony dużych sklepów i supermarketów;
- bariery związane z polityką rządu: duża zmienność przepisów i krótkie *vacatio legis*, niejednoznaczność regulacji w prawie gospodarczym, nadmierne delegowanie uprawnień regulacyjnych do aktów wykonawczych.

Na jeszcze nieco inną kwestię zwraca uwagę Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, która regularnie prowadzi badania ankietowe nad kon-

<sup>21</sup> A. Skowronek-Mielczarek, op. cit., s. 11.

<sup>22</sup> A.P. Wiatrak, *Małe...*, op. cit., s. 110–111.

kurencyjnością sektora MSP<sup>23</sup>. Otóż nie lekceważąc znaczenia barier instytucjonalnych, jak również barier wynikających z nieelastycznego prawa pracy i nieprzejrzystego systemu podatkowego czy też trudności związanych z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania, duży nacisk kładzie ona na utrudnienia w podejmowaniu i prowadzeniu działalności eksportowej przez MSP. Z badań tych wynika, że aż 80% MSP nie jest zainteresowanych eksportem. Na przyczyny tej rezygnacji wpływ ma długa lista ograniczeń, wśród których przedsiębiorcy najczęściej wymieniali: trudności w znajdowaniu wiarygodnych partnerów biznesowych za granicą i pozyskiwaniu informacji o zagranicznych rynkach, wahania kursów walutowych (ze względu na koszty zabezpieczenia się przed ryzykiem walutowym oraz mniejszą skalę sprzedaży na eksport), odmienne regulacje prawne, wysokie koszty transportu i dostosowania się do wymogów rynków zagranicznych. Niska orientacja eksportowa MSP jest zjawiskiem niekorzystnym, rzutującym na ogólny poziom konkurencyjności tego sektora gospodarki<sup>24</sup>.

Przedstawiony przegląd literatury przedmiotu oraz cytowane badania ukazały różnorodny charakter barier rozwoju sektora MSP. Poznanie tych barier jest niezwykle ważne, gdyż pozwala na prowadzenie aktywnej polityki gospodarczej, jak również na eliminowanie ich negatywnego wpływu na poszczególne przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy najdotkliwiej odczuwają bariery o charakterze zewnętrznym, związane ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu biznesowym tych firm, tj. niekorzystne uwarunkowania ekonomiczno-finansowe oraz instytucjonalne i prawne. Najważniejszymi w tej grupie są przeszkody kapitałowe, ograniczające dostępność zewnętrznych źródeł finansowania dla MSP, w tym przede wszystkim ostre wymogi formalne dostępu do kapitałów zewnętrznych i wysokie koszty ich pozyskiwania. Następnymi w kolejności niekorzystnymi uwarunkowaniami są ograniczenia prawno-podatkowe, związane z nieczytelnością naszego systemu prawnego oraz złożonością systemu podatkowego i wysokością obciążeń podatkowych. Zmiany idące w kierunku uproszczenia proceduralnych przepisów bankowych oraz uproszczenia systemu podatkowego, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych powinny przyczynić się do wyeliminowania wielu przeszkód i spowodować korzystne zmiany w potencjale ekonomicznym MSP.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mniej uświadamiają sobie bariery o charakterze wewnętrznym, tj. przede wszystkim związane z nieprawidłowo prowadzoną polityką kadrową, brakiem efektywnej działalności marketingowej i nieracjonalną organi-

---

<sup>23</sup> *Konkurencyjność sektora MSP 2007*, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2007; *Konkurencyjność sektora MSP 2008*, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2008.

<sup>24</sup> Konkurencja jeszcze do niedawna dotyczyła głównie rynków regionalnych lub narodowych, a konkurencja międzynarodowa była silnie ograniczana przez czynniki geograficzne oraz bariery instytucjonalne tworzone przez poszczególne państwa lub ich ugrupowania. Ostatnie lata, naznaczone zjawiskiem przyspieszonej transformacji systemowej, jak również rozwojem procesów globalizacji i integracji międzynarodowej doprowadziły do diametralnej zmiany tej sytuacji. Obecnie konkurencja niezwykle rzadko ogranicza się tylko do danego państwa czy regionu geograficznego, a niemal wszystkie podmioty gospodarcze muszą mierzyć się z silną konkurencją o charakterze międzynarodowym, por. *Ocena rozwoju konkurencyjności polskich producentów żywności po integracji z Unią Europejską*, red. I. Szczepaniak, Raport PW nr 99, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.

zają działalność, czy ogólniej z poziomem umiejętności i świadomości menedżerskiej przedsiębiorców. MSP nie doceniają, jak ważną rolę w ich rozwoju odgrywają zasoby intelektualne, jak istotna jest edukacja i poziom wiedzy przedsiębiorców.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, m.in. ze względu na wysokie koszty rekrutacji i kształcenia pracowników, nie doceniają roli inwestycji w kapitał ludzki. Wielkość zatrudnienia ograniczają do minimum, zatrudniają pracowników słabo wykształconych, rzadko uzależniają wysokość płacy od oceny rezultatów pracy, nie dbają o doskonalenie umiejętności i kompetencji pracowników, nie motywują ich do osiągania sukcesów zawodowych. Oczywiście rozumie się, że MSP na ogół nie stać na zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, korzystanie z usług wyspecjalizowanych firm konsultingowych czy też realizowanie rozwiniętych programów kształcenia pracowników. Mogą one jednak wykorzystywać relatywnie niedrogie sposoby pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników, takie jak biura pośrednictwa pracy, jak również korzystać z usług szkoleniowych oferowanych przez państwo w ramach systemu wsparcia sektora MSP.

Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogą także w sposób dynamiczny rozwijać swojego kapitału rynkowego. Prowadzenie efektywnej działalności marketingowej wymaga bowiem posiadania odpowiednich zasobów wiedzy i umiejętności, prowadzenia badań marketingowych oraz opracowania strategii marketingowej. Firmy te nie dysponują odpowiednio przygotowaną, profesjonalną kadrą, mającą umiejętności niezbędne do podejmowania trafnych decyzji marketingowych, jak również nie mają środków na prowadzenie badań marketingowych, umożliwiających dopływ informacji o rynku. Brak badań marketingowych pozbawia je z kolei przesłanek do kształtowania dynamicznej strategii marketingowej. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw często sami podejmują wszystkie decyzje marketingowe, a ich źródłem na ogół jest intuicja, doświadczenie i nieformalne kwalifikacje oraz ograniczone zasoby informacyjne. Niedoceniane przez MSP są także zagadnienia związane z budową marki i rozwojem promocji. Oczywiście, ograniczone zasoby finansowe tych firm determinują wielkość wydatków na te działania, ale nie oznaczają rezygnacji z nich, a tylko bardziej przemyślany i racjonalny dobór instrumentów promocji.

Racjonalizacja organizacji przedsiębiorstw wymaga dużej wiedzy i umiejętności, jakimi z reguły nie dysponują przedsiębiorcy w MSP. Nie mają oni najczęściej czasu ani stosownych kwalifikacji do dokonywania oceny sytuacji, ustalenia szans i zagrożeń oraz alternatywnych rozwiązań. Ich podejście do zarządzania firmą ma charakter bardziej operacyjny i zrutyinizowany niż strategiczny czy twórczy. Małych i średnich przedsiębiorców nie stać na zatrudnienie na stałe specjalistów w zakresie organizacji ani na oddelegowanie pracowników na specjalistyczne szkolenie, mogą oni jednak korzystać z okresowych usług doradczych zewnętrznych specjalistów.

## Wnioski

Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wzrasta i poprawia się ich konkurencyjność, choć sektor ten nie jest jeszcze tak dojrzały i silny, jak w innych

krajach Unii Europejskiej. Podstawowe bariery rozwoju MSP to nie tylko bariery o charakterze kapitałowym, prawno-administracyjnym czy instytucjonalnym. Możliwości rozwojowe sektora MSP istotnie ogranicza także mniejszy, w porównaniu z firmami dużymi, kapitał intelektualny (ludzki, rynkowy i organizacyjny). Im mniejszy jest przedsiębiorca, tym bardziej nie docenia inwestycji w zasoby intelektualne, a pracowników traktuje na równi z innymi czynnikami produkcji. Wynika to także z ograniczonych możliwości finansowych korzystania przez MSP z wiedzy specjalistów. W MSP brak jest ponadto tradycji w rozwijaniu kapitału intelektualnego. Tymczasem zasoby intelektualne, w epoce globalizacji i integracji międzynarodowej, stają się najważniejszym czynnikiem rozwoju dla tej grupy firm. Otoczenie rynkowe stopniowo wymusza jednak zmianę postawy przedsiębiorców i powoduje, że zaczynają oni przywiązywać większą wagę do rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej.

Zróżnicowanie MSP pod względem sektorów działalności, rozmiarów produkcji, lokalizacji, a także przyjmowanych strategii działania jest ogromne. W tej grupie firm wskazać można zarówno na przykłady spektakularnych sukcesów biznesowych, osiągniętych dzięki działaniom *stricte* prokonkurencyjnym, jak i na przykłady trwania przy tradycyjnym podejściu do działalności gospodarczej.

Wiele wskazuje jednak na to, że w miarę upływu czasu polskie małe i średnie przedsiębiorstwa poprawią swoją konkurencyjność. Przed sobą mają one jednak jeszcze długą drogę do pokonania, muszą nauczyć się stawiać czoło coraz nowszym wyzwaniom, jakie niesie z sobą współczesna gospodarka.

## Bibliografia

- Czarna lista barier, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2009.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. naukowa B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Konkurencyjność sektora MSP 2007*, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2007.
- Konkurencyjność sektora MSP 2008*, PKPP „Lewiatan”, Warszawa 2008.
- Luczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań 2001.
- Noronha Vaz T., Nicolas F., *State of Art in Instruments for Local Development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro 2001.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Pulić A., *Kapitał intelektualny – czy to działa? Rozmowa A. Kowalika z prof. A. Puliciem*, „CFO Magazyn Finansistów” 1.06.2004, [www.cfo.cxo.pl/artykuly](http://www.cfo.cxo.pl/artykuly).
- Schoenberger E., *The Cultural Crisis of the Firm*, Blackwell Publishers, Cambridge 1997.
- Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „e-mentor” 2004, nr 2, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl).

- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, „Rzeczpospolita” 29.11.2002.
- Szczepaniak I., *Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego i ich rola w rozwoju lokalnym*, [w:] *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju obszarów wiejskich*, red. naukowa K. Łęczycki, Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2000.
- Szczepaniak I., *Czynniki i uwarunkowania rozwoju średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego (na przykładzie przemysłu owocowo-warzywnego i mięsnego)*, rozprawa doktorska, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2005.
- Ocena rozwoju konkurencyjności polskich producentów żywności po integracji z Unią Europejską*, red. I. Szczepaniak, Raport PW nr 99, IERiGŻ-PIB, Warszawa 2008.
- Wiatrak A.P., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Wiatrak A.P., *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, red. M.G. Woźniak, cz. II, z. 7, Wydawnictwo MITEL, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2005.
- Wigier M., Szczepaniak I., *Małe i średnie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego czynnikiem równoważącym rozwój gospodarczy i społeczny regionów*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, red. M.G. Woźniak, z. 2, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2003.
- Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach rosnącej internacjonalizacji*, red. B. Piasecki, A. Rogut, D. Smallbone, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 1999.

## DETERMINANTY KSZTAŁTOWANIA I UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ W PROCESIE DEVELOPMENT CENTER

### Wstęp

Metoda *Development Center* (zwana dalej DC), jako narzędzie badania kompetencji, wymaga dużych nakładów czasowych i finansowych. Owocem tych nakładów jest raport. Zawiera on na ogół opis zachowań uczestnika DC w odniesieniu do poszczególnych kompetencji, w różnym stopniu przejawianych w kolejnych ćwiczeniach. To co jest szczególnie istotne, to sposób przekazania uczestnikowi informacji i wniosków zawartych w raporcie, czyli udzielenie informacji zwrotnej (przeprowadzenie rozmowy rozwojowej).

W niniejszym artykule zostaną poddane analizie determinanty wpływające na kształtowanie i udzielanie informacji zwrotnej uczestnikowi procesu DC, po jego zakończeniu. Jakość jej przygotowania i przekazania jest zasadnicza z punktu widzenia rozwoju zawodowego i osobowościowego człowieka. Wysokiej jakości informacja zwrotna wzmacnia te zachowania, które zostały uznane za efektywne oraz wpływa na zaniechanie lub zmianę zachowań oddziałujących niekorzystnie na pracę i wyniki uczestnika. Jakość informacji zwrotnej przejawia się w rozwoju pracownika, w jego dążeniu do zwiększenia efektywności własnej pracy oraz współpracy z otoczeniem. U dorosłego człowieka, który posiada pewne przyzwyczajenia i nawyki, może to być trudne, dlatego wymaga różnych narzędzi, których dobrym początkiem może być właśnie DC wraz z prawidłowo udzieloną informacją zwrotną.

### Istota DC

Metoda DC wywodzi się z historycznie starszej metody *Assessment Center* (AC), wykorzystywanej do selekcji kandydatów na określone stanowiska poprzez ich udział w szerokiej gamie ćwiczeń, oddających zadania oraz trudne sytuacje związane ze sprawowaniem danej funkcji. Zachowania kandydatów są obserwowane



ne i oceniane. Kandydat lub kandydaci, otrzymujący najlepsze oceny w poszczególnych ćwiczeniach i zadaniach, zostają wyselekcjonowani, czyli zatrudnieni, awansowani lub zakwalifikowani do np. określonego programu rozwojowego. DC w przygotowaniu i organizacji jest bardzo podobne, ma jednak zasadniczo odmienny cel: rozwój pracownika, a nie selekcję – stąd nazwa *Development Center*. W angielskojęzycznej literaturze przedmiotu można spotkać się nawet z określeniem DC jako *Developmental Assessment Center* (DAC). Jak w literaturze postrzegany jest ów aspekt rozwojowy? Według jednego z anglojęzycznych specjalistów podczas DC pracownicy są oceniani na podstawie ich udziału w różnego rodzaju ćwiczeniach i testach<sup>1</sup>. Metoda ta ukierunkowana jest na zidentyfikowanie indywidualnych mocnych i słabych stron uczestnika w celu jego rozwoju. Inny autor pisze, że metoda ta to jedno lub dwudniowe warsztaty, w których bierze udział grupa menedżerów w liczbie około sześciu osób<sup>2</sup>. Podczas warsztatów wykorzystywane są różnego rodzaju testy, ćwiczenia, wywiady, gry i symulacje, a wykonujący je uczestnicy są obserwowani i oceniani przez przeszkolonych asesorów, następnie uczestnikom przekazywana jest informacja zwrotna oraz udzielane indywidualne wskazówki rozwojowe.

Zbierając powyższe definicje w jedną, opartą także na praktycznych doświadczeniach autora, można podsumować, iż DC to metoda oceny kompetencji pracowników, polegająca na wykonywaniu przez nich ćwiczeń odzwierciedlających zadania na stanowisku pracy, ukierunkowana na ocenę potencjału pracownika (określenie mocnych stron oraz obszarów rozwojowych) w celu stworzenia dla niego planu rozwojowego. Ocena powstaje w wyniku obserwacji biorących udział w ćwiczeniach uczestników, przez przygotowanych i przeszkolonych asesorów.

Należy również dodać, że wielu autorów podkreśla, iż nie można mówić o efektywności DC bez stworzenia i wdrożenia planów rozwojowych dla uczestników<sup>3</sup>. Owe plany wymagają monitorowania i wsparcia. Bez właściwie udzielonej informacji zwrotnej trudno będzie uczestnikowi podjąć efektywną pracę nad sobą. Czym zatem jest informacja zwrotna i dlaczego jest tak istotna?

## Charakterystyka informacji zwrotnej

Analizując literaturę przedmiotu, można znaleźć wiele definicji informacji zwrotnej (ang. *feedback*). Jedna z nich brzmi:

To czynność polegająca na dostarczeniu pracownikowi informacji o wynikach jego pracy. Dotyczy zachowań, które miały miejsce. Jeżeli nie ma informacji zwrotnej, pracow-

<sup>1</sup> L. Cohen, *Careers*, [w:] *Contemporary Human Resource Management*, red. T. Redman, A. Wilkinson, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 278.

<sup>2</sup> I. Beardwell, L. Holden, *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997, s. 433.

<sup>3</sup> S.H. Appelbaum, V. Harel, B. Shapiro, *The Developmental Assessment Centre: the Next Generation*, „Career Development International” 1998, vol. 3, no. 1, s. 9.

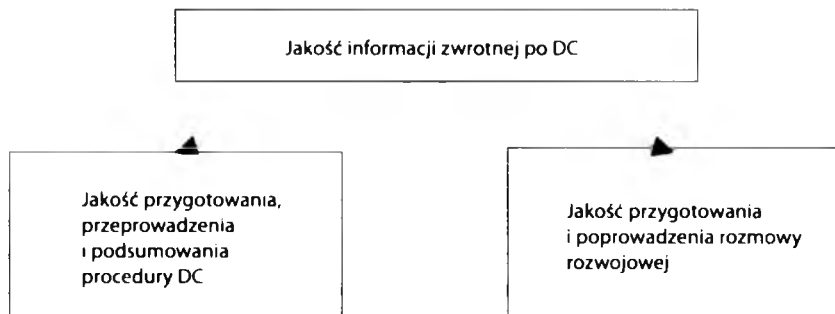
nicy muszą zgadywać, czy ich praca spełnia oczekiwania przełożonych. Bez informacji zwrotnej efektywne działania nie są wzmacniane, a nieefektywne identyfikowane<sup>4</sup>.

Inna definicja mówi, że jest to narzędzie pozwalające na skuteczne wyrażanie swoich oczekiwań i ocen w stosunku do pracowników, bez niebezpieczeństwa polegającego na spadku ich motywacji<sup>5</sup>. A zatem istotne znaczenie ma czynnik motywacyjny, bez którego rozwój człowieka wydaje się niemożliwy.

Obydwie definicje ukazują zatem wagę i rolę informacji zwrotnej w rozwoju pracownika. Jednak, aby informacja zwrotna przyniosła korzyści powinna ona być udzielona zgodnie z kilkoma zasadami. W niniejszym artykule zostanie położony nacisk na te elementy, które są szczególnie istotne w ramach udzielania informacji zwrotnej po DC.

## Obszary decydujące o jakości informacji zwrotnej po Development Center

Informacja zwrotna to końcowy etap całego procesu DC<sup>6</sup>. Na jego jakość będą miały zatem wpływ wszystkie te elementy, które poprzedzają samą rozmowę rozwojową. Analizując czynniki decydujące o jakości przekazywania informacji zwrotnej uczestnikowi DC, należy zwrócić uwagę na dwa obszary: sposób przygotowania, przeprowadzenia i podsumowania samej procedury DC, oraz przygotowanie i udzielenie informacji zwrotnej, czyli przeprowadzenie rozmowy rozwojowej. Ową zależność obrazuje rysunek 1.



R y s u n e k 1. Obszary decydujące o jakości informacji zwrotnej dla uczestnika Development Center

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> L.W. Hillman, D.R. Schwandt, D.E. Bartz, *Enhancing Staff Members' Performance Through Feedback and Coaching*, „Journal of Management Development” 1990, vol. 9, no. 3, s. 22.

<sup>5</sup> R. Bokacki, *Leadership Tool Box, ludzki kontekst przywództwa*, Kontekst HR International, Warszawa 2009, s. 93.

<sup>6</sup> Etapy w AC/DC to: analiza stanowiska pracy, identyfikacja kompetencji, określenie celów procedury, zaplanowanie i przygotowanie ćwiczeń, zaplanowanie sesji, obserwacja, ocena oraz informacja zwrotna; por. S.H. Appelbaum, V. Harel, B. Shapiro, op. cit., s. 7.

Raport oraz informacja zwrotna są końcowymi etapami całej procedury, a zatem pewne nieprawidłowości w przygotowaniu i przeprowadzeniu samej procedury również będą wpływać na jakość rozmowy rozwojowej. Może się zdarzyć, że nawet prawidłowo przygotowana i przeprowadzona rozmowa spotka się z głuchym milczeniem i oporem ze strony uczestnika. W konsekwencji nie przyniesie spodziewanych efektów rozwojowych.

Analizując rysunek 1, w ramach każdego z obszarów można wyróżnić determinanty, które będą miały bezpośredni wpływ na efektywność całego procesu kształtowania i przekazywania informacji zwrotnej. Owe elementy przedstawia tabela 1.

T a b e l a 1. Determinanty kształtowania informacji zwrotnej w procesie *Development Center*

Jakość przygotowania, przeprowadzenia i podsumowania procedury DC	Jakość przygotowania i poprowadzenia rozmowy rozwojowej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektywna i otwarta komunikacja podczas całego procesu realizacji procedury DC (wyjaśnienie celu, omówienie etapów, czasu trwania)</li> <li>• Ćwiczenia odzwierciedlające faktyczne i rzeczywiste zadania na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy</li> <li>• Uważna obserwacja uczestników i prowadzenie dokładnych notatek w trakcie sesji DC</li> <li>• Wspólne, oparte o argumenty, uzgadnianie ocen uczestników sesji DC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie do rozmowy przez zapoznanie się z raportem, odświeżenie i przypomnienie przebiegu ćwiczeń podczas sesji DC</li> <li>• Przygotowanie się na trudne sytuacje, jakie mogą się pojawić</li> <li>• Zadbanie o odpowiednie miejsce i czas na przeprowadzenie rozmowy rozwojowej</li> <li>• Zachowanie struktury rozmowy: rozpoczęcie od mocnych stron, dalej przekazanie wybranych obszarów rozwojowych, zakończenie pozytywnym akcentem</li> <li>• W ramach wskazywania obszarów rozwojowych wybór kilku najistotniejszych</li> <li>• Zaplanowanie działań rozwojowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności przeanalizowane zostaną determinanty kształtowania informacji zwrotnej w obszarze przygotowania, przeprowadzenia i podsumowania DC, a w dalszej części te, które są najważniejsze w przygotowaniu i udzieleniu samej informacji zwrotnej.

## Procesowe ujęcie DC

Metoda DC ukierunkowana jest na rozwój pracownika. Ten rozwój jednak nie ma szans realizacji bez chęci i przyzwolenia ze strony pracownika. Wokół metod takich jak AC i DC krąży wiele mrocznych opowieści i mitów. Dlatego też w ramach przygotowania, ale również w czasie całego prowadzenia DC istotne jest komunikowanie pracownikom takich informacji, jak: na czym polega metoda, jaki jest jej cel oraz poszczególne etapy, jaka jest rola pracownika i pozostałych uczestników.

Właściwa komunikacja buduje poczucie bezpieczeństwa i celowości działań rozwojowych oraz ogranicza tworzenie plotek i nieporozumień.

Aby informacja zwrotna wносиła wartość do rozwoju zawodowego pracownika, istotne jest, aby ćwiczenia wykonywane podczas DC odzwierciedlały to, co pracownik robi na co dzień w pracy, a poprzez to badały kompetencje niezbędne na danym stanowisku pracy<sup>7</sup>. A zatem istotnym czynnikiem decydującym o jakości DC jest przygotowanie ćwiczeń w oparciu o wcześniej przeprowadzoną analizę stanowiska pracy. Najważniejszymi źródłami informacji niezbędnych do jej przeprowadzenia są m.in.:

- obserwacja procesu pracy;
- wywiady z pracownikami wykonawczymi i ich kierownikami;
- kwestionariusze analityczne;
- instrukcje stanowiskowe i zakresy obowiązków;
- uczestnictwo w badanym procesie;
- dokumentacja techniczna i technologiczna<sup>8</sup>.

Należy unikać ćwiczeń niemających nic lub niewiele wspólnego z pracą na danym stanowisku. Jak bowiem można przekazać pracownikowi rzetelną informację zwrotną w obszarach zawodowych, opierając się na obserwacjach zachowań w takich ćwiczeniach jak np. tworzenie budowli z klocków (a takie sytuacje mają miejsce w praktyce)?

Należy również unikać ćwiczeń w postaci „gotowców” (nawet jeśli bazują one na rzeczywistych zdarzeniach, ale dotyczących innej czy wyimaginowanej firmy). Zmniejsza to bowiem wartość prognostyczną DC (nie odzwierciedla specyfiki firmy, branży w której działa, czy oferowanego produktu lub usługi). Dla przykładu – inaczej powinny być skonstruowane symulacje rozmów motywujących z pracownikami w firmie usługowej (np. w branży bankowej), inaczej w produkcyjnej (np. w branży budowlanej). W tak skrajnie różnych firmach działają odmienne mechanizmy i zasady oraz kultura organizacyjna. To również należy wziąć pod uwagę.

W trakcie przeprowadzania DC istotną rolę odgrywa obserwacja i prowadzenie notatek przez asesorów. Dlaczego i jaki ma to związek z późniejszym udzielaniem informacji zwrotnej? Jednym z zasadniczych elementów udzielania informacji zwrotnej jest posługiwanie się konkretnymi argumentami i przykładami<sup>9</sup>. DC daje doskonale możliwości zebrania tych argumentów i przykładów. Podczas sesji, która może trwać od jednego do trzech dni asesorowie mają wiele okazji do obserwacji uczestników i ich zachowań w konkretnych ćwiczeniach, odzwierciedlających środowisko pracy. Jednak w czasie sesji tempo pracy jest bardzo duże, szczególnie w ćwiczeniach grupowych. Przykłady ulatują z pamięci, tylko konkretne zachowania, z zaznaczeniem, w których ćwiczeniach miały miejsce, stanowią najlepsze ar-

---

<sup>7</sup> Ćwiczenia w DC mogą również odzwierciedlać zadania na przyszłym stanowisku pracy uczestnika, pod warunkiem że w ramach DC nie ma mowy o elemencie selekcji na przyszłe stanowisko.

<sup>8</sup> A. Piechnik-Kurdziel, *Analiza pracy*, [w:] *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 60.

<sup>9</sup> R.S. Williams, *Managing Employee Performance. Design and Implementation in Organizations*, Thomson Learning, London 2002, s. 156.

gumenty umożliwiające wzmocnienie lub zmianę postawy<sup>10</sup>. Dzięki konkretnym przykładom uczestnik ma możliwość uczenia się, jak poszczególne zachowania są odbierane i oceniane w konkretnych ćwiczeniach (sytuacjach).

Należy również pamiętać o kluczowej zasadzie w DC, jaką jest wspólne uzgadnianie ocen w poszczególnych ćwiczeniach. Ocena, jaką otrzymuje uczestnik w danym ćwiczeniu, jest wynikiem dyskusji opartej na argumentach i faktach, a nie wynikiem głosowania lub wyliczenia średniej arytmetycznej. Taka dyskusja jest również dobrym momentem na zebranie i zapisanie (co pozwala je zachować) argumentów, które zdecydowały o takiej, a nie innej ocenie.

Jako podsumowanie tej części artykułu warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Petera Goodge'a<sup>11</sup>. Próba wynosiła 284 osoby, które były uczestnikami DC. Wypełniły one ankietę dotyczącą czynników wpływających na dokładność i precyzyjność informacji zwrotnej. Należą do nich następujące założenia:

- ćwiczenia oddają zadania na stanowisku pracy, a zatem są realistyczne;
- rozmowa rozwojowa została przeprowadzona w sposób klarowny (o czym będzie mowa w dalszej części artykułu);
- rozmowa została wsparta konkretnymi przykładami.

Wyniki tych badań to obraz z perspektywy uczestników, co wydaje się istotnym argumentem przemawiającym za powyższymi czynnikami.

## Przygotowanie i poprowadzenie rozmowy rozwojowej

Jak już wcześniej podkreślono, informacja zwrotna powinna opierać się na konkretnych argumentach i przykładach zachowań. Wymaga to zatem szczegółowego zapoznania się z raportem i na jego podstawie odświeżenia w pamięci konkretnych zdarzeń i sytuacji.

Ważne jest również przygotowanie do trudnych sytuacji, jakie mogą się pojawić w czasie rozmowy. Warto wczuć się w rolę uczestnika, zastanowić się nad jego punktem widzenia, przewidzieć jego reakcje na udzieloną mu informację zwrotną<sup>12</sup>. Przypominając sobie jego zachowania podczas DC i analizując raport, można również dostosować swój styl i sposób wypowiedzi oraz zachowanie do odbiorcy. Są bowiem osoby, które będą bardziej ukierunkowane na budowanie relacji, jak i takie, które będą szczególnie zorientowane na konkrety i twarde argumenty.

Kolejnymi istotnymi elementami są:

- czas i miejsce przeprowadzenia rozmowy;
- struktura rozmowy.

<sup>10</sup> W notatkach można – jeśli tylko czas na to pozwoli – zapisywać kluczowe słowa lub zdania, które wypowiedział uczestnik i wprowadzić je później do raportu. Można również nagrywać poszczególne sesje. Zwiększa to czasem poziom stresu u uczestników, jednak jest też materiałem, na podstawie którego pracownik może zaobserwować nie tylko swoje zachowanie, ale i mimikę, gesty, ton głosu.

<sup>11</sup> P. Goodge, *Design Options and Outcomes. Progress in Development Centre Research*, „Journal of Management Development” 1995, vol. 14, no. 8, s. 55.

<sup>12</sup> J. Harris, *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Helion, Gliwice 2008, s. 27–28.

Czas przeprowadzenia rozmowy powinien być dogodny dla obydwu stron. Ani osoba przekazująca informację zwrotną, ani też osoba odbierająca ją, nie powinna dekoncentrować się, zaabsorbowana swoimi wcześniejszymi czy późniejszymi zajęciami. W literaturze przedmiotu można znaleźć wskazania, że w przypadku DC informacje zwrotne najlepiej przekazywać po każdym ćwiczeniu, na przykład na roboczym spotkaniu uczestników i asesorów<sup>13</sup>. Wówczas wszystkie jego elementy można na bieżąco omawiać, a uczestnicy w kolejnych ćwiczeniach będą wykorzystywali udzielone im właśnie wskazówki rozwojowe. Z praktycznego punktu widzenia może to jednak być trudne. Często kolejne ćwiczenia następują zaraz po sobie. Asesorowie dopiero pod koniec sesji ustalają, podczas dyskusji, oceny, grupują notatki i w późniejszym terminie piszą indywidualne raporty o uczestnikach, co wymaga czasu. Niemniej jednak istotne jest, aby przekazanie informacji zwrotnej odbyło się w miarę szybko po zakończeniu sesji. Na ogół zakładany jest czas nie dłuższy niż dwa tygodnie. Uzyskany zostaje wówczas większy efekt rozwojowy (jednym z argumentów może być fakt, że zarówno asesorowie, jak i uczestnicy pamiętają przebieg poszczególnych ćwiczeń).

W odniesieniu do miejsca udzielania informacji zwrotnej istotne jest zapewnienie komfortowych warunków rozmowy. Należy stworzyć atmosferę bezpieczeństwa, poczucia wagi odbywającej się rozmowy oraz ograniczyć wszelkie elementy rozpraszające (hałasy, a nawet nieodpowiednią temperaturę pomieszczenia).

Kolejnym elementem jest struktura rozmowy. Warto zacząć spotkanie od tematów niezwiązanych z DC, można zapytać o samopoczucie, pogodę, podjąć krótkie, neutralne tematy rozmowy. Należy bowiem pamiętać o budowaniu atmosfery partnerstwa i bezpieczeństwa. Kolejnym krokiem jest określenie celu spotkania. W myśl wcześniej opisanej zasady (w DC istotną rolę odgrywa jasna i otwarta komunikacja), należy wytłumaczyć, czemu ma służyć spotkanie, jak będzie ono przebiegało oraz ile potrwa. Dalszym krokiem jest pytanie o spostrzeżenia i wrażenia z DC. Można także poprosić o dokonanie krótkiej samooceny. Są to kolejne elementy budowania partnerstwa. Po drugie, DC może służyć rozwojowi nie tylko uczestników, ale również organizatorów. Jeżeli spotkanie ma miejsce w okresie dwóch tygodni po sesji DC, można też krótko przypomnieć przebieg sesji i poszczególne ćwiczenia. Wszystkie powyższe działania służą otwarciu uczestnika i zwiększeniu prawdopodobieństwa przyjęcia informacji zwrotnej oraz podjęcia przez niego działań rozwojowych.

Samą informację zwrotną należy rozpocząć od wymienienia mocnych stron uczestnika. Rola ich omówienia, udzielenia pochwały, docenienia pracownika jest szczególnie istotna. Jak już podkreślano, procedura DC jest o tyle specyficzna, że zakłada rozwój poprzez tworzenie atmosfery partnerstwa, otwartości i bezpieczeństwa. Oparta na konkretach, uzasadniona i szczerza pochwała jest tym elementem, który motywuje i ukierunkowuje do rozwoju, a także wzmacnia pozytywne zacho-

<sup>13</sup> Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 209.

wania. Małgorzata Sidor-Rządkowska pisze o korzyściach wynikających z odpowiednio przekazywanych wyrazów uznania. Należą do nich<sup>14</sup>:

- podniesienie poczucia wartości własnej pracownika;
- umożliwienie mu pełnego przeżywania sukcesu<sup>15</sup>;
- potwierdzenie jego roli w strukturach organizacji;
- mobilizacja do osiągnięcia dalszych sukcesów.

Pozytywnym wzmocnieniem warto również zakończyć rozmowę. A zatem pewne mocne strony omówić na końcu.

Centralną częścią rozmowy jest przekazanie informacji o tych obszarach, które wymagają rozwoju. Tutaj należy posłkować się zasadą równowagi. Jeżeli w trakcie DC okazało się, że pracownik posiada dużą ilość obszarów, nad którymi powinien pracować, nie ma sensu skupianie się na nich wszystkich. Można się tu posłużyć życiowym przykładem noworocznych postanowień. Jeżeli jest ich zbyt wiele, są małe szanse na ich pomyślne zrealizowanie w ciągu roku. Skupienie się na dwóch, trzech wybranych postanowieniach może zaowocować satysfakcją z ich realizacji. Podobnie jest w przypadku rozwoju człowieka. Nie powinien rozpraszać się na wielu obszarach. Nie przyniesie to oczekiwanego efektu. Warto wybrać i skoncentrować się na dwóch, trzech aspektach, przygotować konkretne plany działania, a następnie monitorować postępy, bądź ich brak, w tym ostatnim przypadku zainteresować się przyczynami. A zatem rolą osoby przekazującej informacje jest wybór najważniejszych obszarów<sup>16</sup>, które będą omawiane w trakcie rozmowy.

Ostatnia część rozmowy powinna dotyczyć konkretnych postanowień w obszarze dalszych działań rozwojowych. W raporcie po DC mogą być zawarte ogólne wskazówki co do takich działań (np. wskazanie tematyki szkoleń, pozycji w literaturze, zakwalifikowanie do coachingu). Podczas rozmowy warto te ogóły sprecyzować oraz nadać im ramy czasowe. Po stronie osoby udzielającej informacji zwrotnej leży odpowiedzialność za konsekwencję w dążeniu do zaplanowania konkretnych działań. Wskazane jest jednak, aby to uczestnik zaplanował poszczególne kroki i etapy w swoim rozwoju. Wówczas jest większe prawdopodobieństwo, że sam chętniej podejmie działania zmierzające do realizacji wytyczonej ścieżki rozwojowej.

## Podsumowanie

Informacja zwrotna po procesie DC wydaje się wierzchołkiem góry lodowej. Pod powierzchnią wody, czyli przed rozmową, kryje się wiele elementów, mających

---

<sup>14</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 136.

<sup>15</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, że procedura DC, nawet przeprowadzona w partnerskiej atmosferze, jest dla uczestników wydarzeniem stresującym. Tym bardziej pochwałą i pozytywnym wzmocnieniem można uczestnikowi zrekompensować poniesiony wysiłek.

<sup>16</sup> Można wybrać więcej obszarów (np. pięć), z których dopiero uczestnik będzie określał te kluczowe. Warto bowiem zostawić mu pewien margines swobody (o ile obszary rozwojowe nie wymagają natychmiastowych działań rozwojowych).

istotny wpływ na ostateczny charakter rozmowy oraz jej efekty. O ile informacja zwrotna może być skutecznym narzędziem rozwojowym, o tyle wymaga pracy i zaangażowania od samego początku procesu DC. Miernikiem jej jakości będą zmiany w zachowaniu uczestnika DC, ukierunkowane zarówno na rozwój zawodowy, jak i osobowościowy.

## Bibliografia

- Appelbaum S.H., Harel V., Shapiro B., *The Developmental Assessment Centre: the Next Generation*, „Career Development International” 1998, vol. 3, no. 1.
- Beardwell I., Holden L., *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
- Bokacki R., *Leadership Tool Box, ludzki kontekst przywództwa*, Kontekst HR International, Warszawa 2009.
- Cohen L., *Careers*, [w:] *Contemporary Human Resource Management*, red. T. Redman, A. Wilkinson, Prentice Hall, Harlow 2001.
- Goode P., *Design Options and Outcomes. Progress in Development Centre Research*, „Journal of Management Development” 1995, vol. 14, no. 8.
- Harris J., *Feedback, czyli informacja zwrotna*, Helion, Gliwice 2008.
- Hillman L.W., Schwandt D.R., Bartz D.E., *Enhancing Staff Members' Performance Through Feedback and Coaching*, „Journal of Management Development” 1990, vol. 9, no. 3.
- Piechnik-Kurdziel A., *Analiza pracy*, [w:] *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Williams R.S., *Managing Employee Performance. Design and Implementation in Organizations*, Thomson Learning, London 2002.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.



# ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONĄ WARTOŚCIĄ ORGANIZACJI

## Wprowadzenie

Postrzeganie działalności gospodarczej najczęściej sprowadza się do identyfikowania jej z nadmiernym wykorzystywaniem zasobów ludzkich czy środowiskowych. Biznes postrzegany jest jako ten, który czerpie korzyści z zatrudnionych pracowników, czy ograniczonych zasobów przyrodniczych, bez zachowania standardów etycznych. Doskonalenie funkcjonowania współczesnych organizacji przyczynia się do krzewienia pozytywnych postaw w życiu gospodarczym. Przejawem takiej postawy jest odpowiedzialność ze strony organizacji wobec lokalnej społeczności, akcjonariuszy, sektora czy mediów. Zaangażowanie organizacji w działalność może przyczynić się do wzrostu jej konkurencyjności i kreowania marki. Działalność ta ma swoje odzwierciedlenie w postrzeganiu organizacji przez obecnych i przyszłych interesariuszy, a tym samym jest miernikiem aktywności gospodarczej.

## Pojęcie zrównoważonej wartości

Wdrożenie koncepcji organizacji odpowiedzialnej wymaga od organizacji zmiany nastawienia (przetestowanie istniejących zasad, przekonań czy zachowań) oraz podjęcia działań związanych z budowaniem kultury organizacyjnej, tak by idea zrównoważenia dotyczyła wszystkich poziomów w organizacji, tj. stanowiska pracy, procesów i strategii. Zmiany powinny mieć charakter długofalowy, a nie ograniczać się jedynie do krótkookresowych działań, pozbawionych systemowych rozwiązań. Potrzebna jest więc głęboka analiza istniejących zasobów i zrozumienie, że organizacja nie działa w próżni, lecz oddziałuje na środowisko przyrodnicze, społeczność lokalną, pracowników, udziałowców. To przyczynia się do budowania wizerunku organizacji odpowiedzialnej. Wartość ta staje się wyznacznikiem oceny działalności organizacji.

Za Tadeuszem Borysem można wskazać, że rozwój zrównoważony realizuje cechę zrównoważenia środowiska przyrodniczego, ekonomicznego społecznego i instytucjonalnego<sup>1</sup>.

Powstaje zatem pytanie, na ile organizacje są w stanie wdrożyć idee zrównoważonego rozwoju. Na ile organizacje są w stanie zdiagnozować swoją reakcję na nierówności społeczne, degradację środowiska przyrodniczego, biedę?

Chris Laszlo<sup>2</sup> wskazuje, że w organizacjach, którym udało się przekształcić istniejącą kulturę organizacyjną na kulturę zorientowaną na ideę zrównoważonego rozwoju, pojawiają się trzy ściśle z sobą powiązane elementy zaprezentowane na rysunku 1.



R y s u n e k 1. Elementy kultury organizacyjnej zorientowanej na proces równoważenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 79–86.

Innowacyjność organizacji decyduje o jej rozwoju oraz miejscu we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Zarządzanie działalnością innowacyjną wymaga identyfikowania różnych obszarów w organizacji, w których możliwe jest wprowadzenie innowacji. Sprowadzenie innowacyjności do nowych wynalazków czy rozwiązań technologicznych jest znacznym uproszczeniem. Innowacyjność jest więc tą kategorią wartości niematerialnych, która stanowi o potencjale organizacji i źródle jej bogactwa<sup>3</sup>.

Uczenie się natomiast:

- a) wymaga praktyk i procedur, które otwierają kanały komunikacji i uczenia się wewnątrz systemu oraz przekształcają tę komunikację z jednokierunkowego przekazu danych we wzajemnie poznanie i dialog;
- b) sprawia, że organizacja zyskuje nowe możliwości dotyczące postrzegania siebie samej i interesariuszy, którzy stają się parterami w poszukiwaniu zrównoważonej wartości<sup>4</sup>,

<sup>1</sup> *Wskaźnik zrównoważonego rozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005, s. 47–48.

<sup>2</sup> Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 79.

<sup>3</sup> F. Mroczko, P. Skowron, *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji*, [w:] *TQM stylizatorem innowacyjności*, red. Z. Kłos, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008, s. 272.

<sup>4</sup> Ch. Laszlo, op. cit., s. 79.

c) prowadzi do wzrostu innowacyjności organizacji dzięki procesowi konwersji wiedzy ukrytej w dostępną<sup>5</sup>.

Współuczestnictwo wymaga tworzenia w organizacji pozytywnych relacji partnerskich opartych na trwałych wartościach. Jedną z zasad zrównoważonego rozwoju jest partnerstwo, realizowane przez partycypację społeczną obywateli, grup społecznych, organizacji czy dostęp do rzetelnej informacji. Współuczestnictwo nie może być oparte na krótkotrwałej perspektywie. Wymaga ono strategicznego spojżenia na budowanie partnerskich zasad w organizacji. Zasada współuczestnictwa ma swoje odzwierciedlenie w ocenie dokonywanej przez interesariuszy, w sytuacji, kiedy organizacja potrafi zainteresować sobą kluczowych klientów, wysoko zaangażowanych pracowników, a współpraca z dostawcami rozwijana jest dzięki zdolnościom wzajemnego uczenia się i kreowania innowacyjności. W tym wymiarze współuczestnictwo stanowi o zdolności organizacji do budowania wartości.

Zdaniem autora, do wskazanych powyżej elementów integrujących kulturę organizacyjną należy dodać jeszcze jeden czynnik, a mianowicie przywództwo. Przywódca tworzy wartość poprzez identyfikację najważniejszych źródeł wartości – zwracając baczną uwagę na aktywa niematerialne (...) i budując odpowiednie dla nich strategie. W nowej gospodarce źródłami wartości są zarówno aktywa tradycyjne, takie jak kapitał finansowy i środki trwałe, jak i całkiem nowe ich kategorie. Transakcje umożliwiane przez nowe technologie kreują nowe rynki i skuteczniej łączą ludzi oraz firmy, skracając czas i przestrzeń. Rezultatem jest poprawa wydajności i wykorzystania aktywów<sup>6</sup>. Standardem oceny przedsiębiorstwa staje się więc dobre prowadzenie firmy, rozwijanie umiejętności podwładnych, tworzenie kultury współpracy, czy zadowolenia pracowników<sup>7</sup>.

Michael Porter wskazał, że znaczenie wartości organizacji zależy od pięciu czynników (oddziaływania i możliwości wywierania przez nich presji na organizację dostawców i nabywców, natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora, groźby pojawiania się nowych producentów i substytutów). Ch. Laszlo uzupełnia tę listę i wskazuje, że do budowania zrównoważonej wartości należy włączyć wszystkich interesariuszy (inwestorów, pracowników, klientów, związki zawodowe, podmioty kontroli, władze polityczne, mieszkańców).

---

<sup>5</sup> To bardzo ważny proces zwłaszcza w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Pomysły, indywidualne przecucia, chęć wyrażenia myśli nie będą miały dla organizacji żadnego znaczenia, dopóki nie zostaną przetworzone w wiedzę służącą innym (wiedzę dostępną) za pomocą kanałów komunikacji. W literaturze taki proces nosi nazwę eksternalizacji (por. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 28, 88).

<sup>6</sup> R.E.S. Boulton, B.D. Libert, S.M. Samek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, Wig-Press, Warszawa 2001, s. 14.

<sup>7</sup> P. Skowron, *Znaczenie przywództwa jako wartości niematerialnej w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działania organizacji*, red. T. Borys, P. Rogala, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139.

## Sposoby kreowania zrównoważonej wartości

Budowanie zrównoważonej wartości zależy od zdolności organizacji do zaspokojenia potrzeb klientów z zyskiem, przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań społecznych<sup>8</sup>. Oznacza to budowanie nowych relacji z interesariuszami organizacji. Budowanie zrównoważonej wartości powinno przyczyniać się do tworzenia podejścia opartego na trwałych korzyściach dla samej organizacji. Celem wartości zrównoważonej nie jest oderwanie od wyników ekonomicznych (wartość zrównoważona  $\neq$  działalność filantropijna). Budowanie wartości zrównoważonej ma także ścisły związek z wartościami niematerialnymi, jak: reputacja, marka, przywództwo, innowacyjność, relacje z zainteresowanymi stronami itp.

Tabela 1. Obszary zrównoważonej wartości

Obszar	Główne działania w obszarze
Analiza aktualnej sytuacji	Zrozumienie, w których obszarach i w jaki sposób firma tworzy lub niszczy wartość dla interesariuszy
Antycypacja przyszłych oczekiwań	Prześledzenie głównych trendów, rozpoznanie nowych kwestii i próba przewidzenia nowych oczekiwań interesariuszy
Wyznaczenie celów	Ustalenie zamierzeń strategicznych i konkretnych celów w zakresie tworzenia dodatkowej wartości dla interesariuszy, przy jednoczesnym zmniejszeniu negatywnego wpływu i/lub tworzeniu dla nich
Opracowanie inicjatyw budujących wartość	Zidentyfikowanie źródeł wartości i opracowanie inicjatyw służących zdobyciu wartości dla interesariuszy
Opracowanie analizy biznesowej	Przygotowanie rzetelnej i przekonującej analizy biznesowej i pozyskanie zasobów niezbędnych do stworzenia wartości dla interesariuszy
Tworzenie wartości	Podjęcie konkretnych działań i wdrożenie inicjatyw służących zdobyciu wartości dla interesariuszy
Potwierdzenie wyników i wyciągnięcie wniosków	Ocena postępów; monitorowanie i potwierdzenie wyników w zdobywaniu wartości dla interesariuszy
Wyszkolenie umiejętności budowania zrównoważonej wartości	Rozwijanie nowego podejścia i umiejętności potrzebnych do budowania wartości dla interesariuszy.

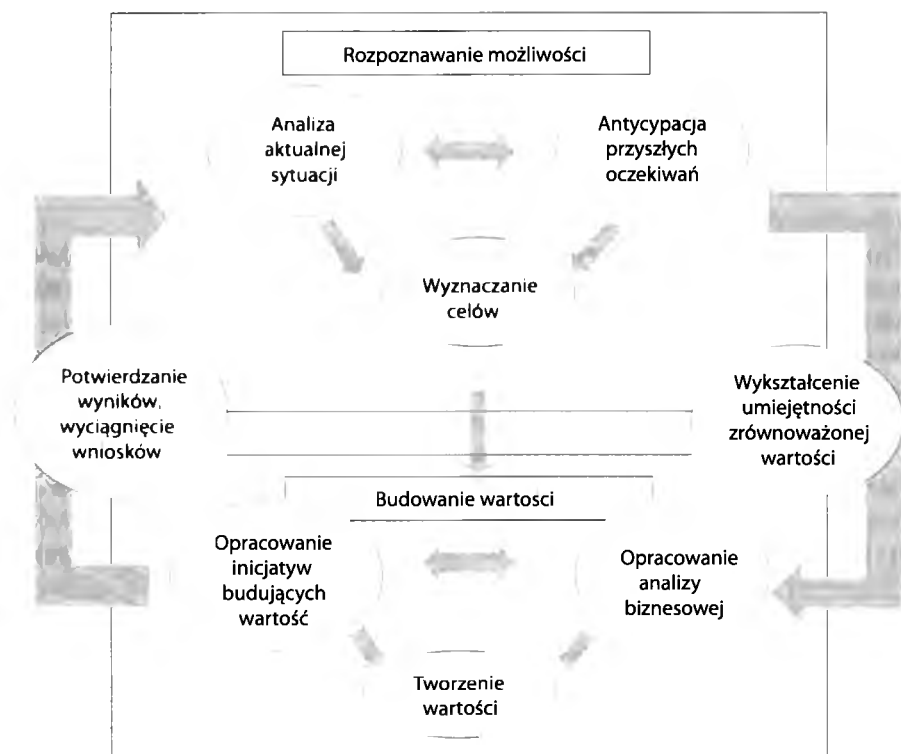
Źródło: Ch. Laszlo, op. cit., s. 160.

Proces budowania wartości organizacji opartej na trwałych zasadach zrównoważonego rozwoju wymaga zaangażowania umiejętności przywódczych w zakresie planowania strategicznego, czy zarządzania ryzykiem. Łączenie efektów działalności organizacji, w tym społecznych, środowiskowych, z oczekiwaniami in-

<sup>8</sup> Ch. Laszlo, op. cit., s. 147.

teresariuszy nie jest zadaniem łatwym. W tym celu może pomóc zaproponowany przez Ch. Laszlo ośmioelementowy model niezbędnych umiejętności do kreowania wartości zrównoważonej. Wszystkie elementy modelu są tak samo istotne i stanowią integralną całość, opartą na ustawicznym doskonaleniu. Charakterystykę modelu zaprezentowano w tabeli 1.

Jak wynika z analizy rysunku 2, w budowaniu wartości zrównoważonej można wskazać na dwa kluczowe procesy, a mianowicie: rozpoznawanie możliwości oraz budowanie wartości.



R y s u n e k 2. Obszary wartości zrównoważonej

Źródło: Ch. Laszlo, op. cit., s. 161.

Obszar dotyczący potwierdzania wyników i wyciągnięcia wniosków jest elementem integrującym wymienione procesy, stanowi o ilości i jakości informacji. Obszar związany z wykształceniem umiejętności zrównoważonej wartości stanowi podstawę budowania wartości zrównoważonej.

## Podmioty zorientowane na kreowanie zrównoważonej wartości

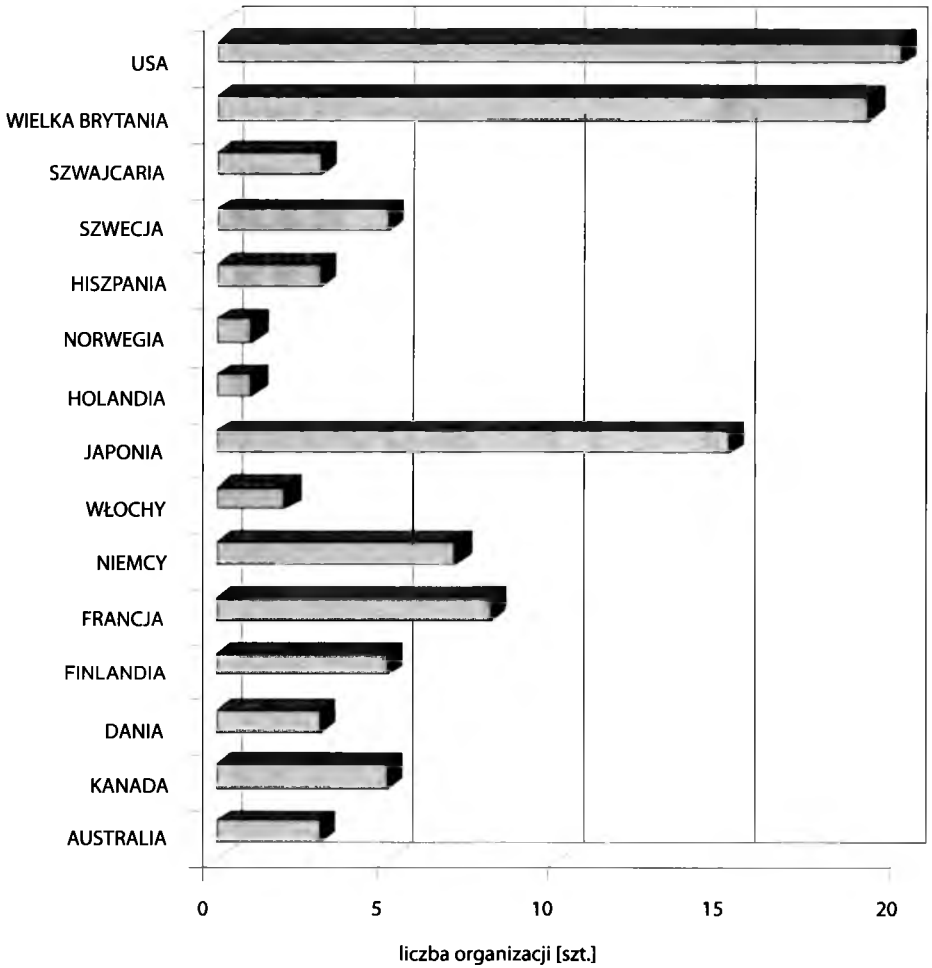
Proces budowania nowej filozofii wartości opartej na zachowaniu postawy etycznej w działalności gospodarczej, odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, a tym samym realizowanie celów biznesowych postawionych przed organizacją może być dla wielu organizacji niezwykle trudnym do wykonania, dla innych zaś może być kluczowym czynnikiem zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju wymaga od organizacji podjęcia znacznych wysiłków w zaprezentowaniu oferty handlowej (produktów czy usług) z drugiej zaś wdrożenie procedur pozyskiwania surowców, stosowania najlepszych praktyk w dziedzinie produkcji po kreowanie nowoczesnych systemów dystrybucyjnych.

Od kilkunastu lat rozpowszechniona jest globalna idea prezentowania dokonania firm w tym zakresie. Należy zwrócić tu uwagę na takie projekty jak: Globalny Model Ramowy Sprawozdawczości (GRI), Global Compact, wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych i in.

Autor w opracowaniu przedstawił wyniki opublikowanej podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos w 2009 roku, listy 100 najbardziej zrównoważonych firm Global 100. Jest to lista obejmująca firmy z całego świata realizujące idee zrównoważonego rozwoju. Projekt został zapoczątkowany przez Corporate Knights Inc. z firmy Innovest, zajmującej się analizą danych ekonomicznych, analizą ryzyka, efektów działalności społecznej, środowiskowej i zarządzania strategicznego. W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa wybrane z ponad 1800 podmiotów z całego świata, notowanych na giełdzie papierów wartościowych, mających najlepsze wyniki w danej branży w zakresie odpowiedzialności społecznej, środowiskowej i zarządzania ryzykiem. Syntetyczne zestawienie zaprezentowano na rysunku 3. Najwięcej firm realizujących zasady zrównoważonego rozwoju, według analityków z firmy Innovest, pochodzi ze Stanów Zjednoczonych – 20 podmiotów. Następnie z Wielkiej Brytanii – 19 i Japonii – 15. Sytuacja w pozostałych krajach w zakresie podejmowania przez firmy wysiłku wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju nie jest zadowalająca. Najmniejszy odsetek firm kreujących wartości zrównoważone pochodzi z Norwegii i Holandii (po 1 podmiocie).

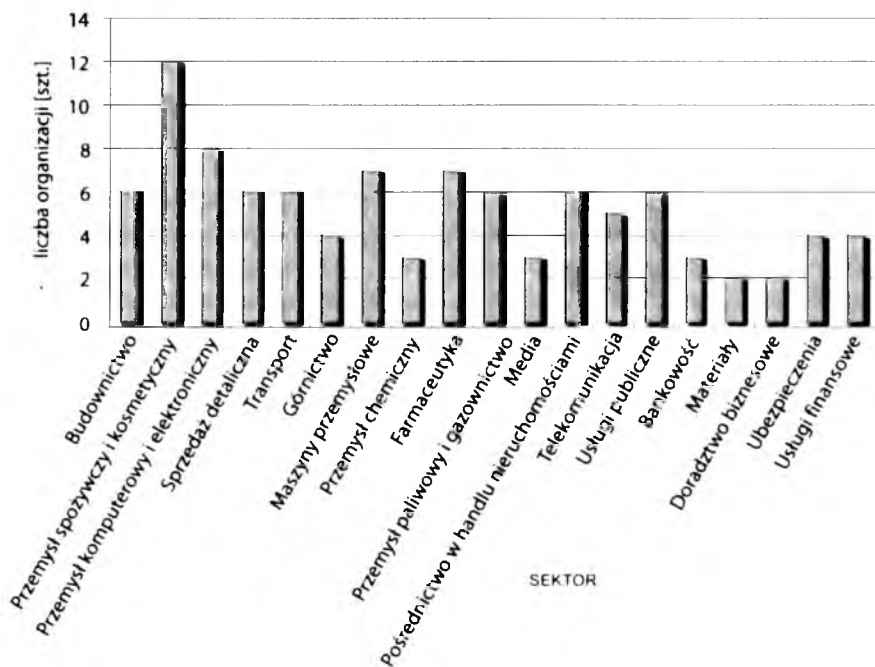
Autor zaprezentował także opublikowane informacje dotyczące poszczególnych branż branych pod uwagę podczas tworzenia listy 100 najbardziej zrównoważonych firm. 12 – największy odsetek – firm pochodzi z branży spożywczej i kosmetycznej. Tu wydawać by się mogło, że najprościej firmy mogą oddziaływać na świadomość konsumentów czy dostawców w zakresie idei zrównoważonego rozwoju.

Podawanie do publicznej wiadomości informacji na temat produktów ekologicznych, stosowania właściwych praktyk wobec dostawców surowców i zachowania bezpieczeństwa konsumentów jest znakomitym sposobem promocji. Stosunkowo duża liczba firm znajdujących się na liście należy do sektora komputerowego i elektronicznego – 8 zakwalifikowanych podmiotów. Stosunkowo mało firm zainteresowanych jest realizacją idei zrównoważonego rozwoju w takich sektorach, jak przemysł chemiczny, bankowość – po 3 podmioty i przemysł materiałowy oraz doradztwo biznesowe – po 2 podmioty. Wyniki analiz sektorowych zaprezentowano na rysunku 4.



Ry s u n e k 3. Lista Firm Global 100 z poszczególnych krajów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.global100.org/PR\\_Global\\_2009.pdf](http://www.global100.org/PR_Global_2009.pdf) (dostęp: 25.06.2009).



R y s u n e k 4. Lista Firm Global 100 w ujęciu sektorowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.global100.org/PR\\_Global\\_2009.pdf](http://www.global100.org/PR_Global_2009.pdf) (dostęp: 25.06.2009).

## Zakończenie

Problematyka tworzenia wartości i oddziaływania poszczególnych elementów na wartość organizacji jest niezwykle ważnym zagadnieniem współczesnej nauki o przedsiębiorstwie. Wielu autorów jest zdania, że największą wartość generują zgromadzone w organizacji zasoby materialne (maszyny, urządzenia) ze względu na ich „widoczność” w bilansie, łatwości gromadzenia, magazynowania czy sprzedaży. Trzeba również wziąć pod uwagę aspekt wartości niematerialnych, które w połączeniu z tymi pierwszymi mogą generować znaczne korzyści dla organizacji, są źródłem nowych kompetencji w budowaniu strategii, przewagi konkurencyjnej. Oparcie się przedsiębiorstwa jedynie na zasobach materialnych, bez uwzględnienia aspektów środowiskowych, relacji z władzami politycznymi, pracownikami, społecznością lokalną, oddziaływania na zachowania konsumentów, dostawców może skutkować dla organizacji utratą zaufania, spadkiem wartości marki. Tworzenie wartości opartej na zasadach zrównoważonego rozwoju może być gwarantem sukcesu organizacji.



## Bibliografia

- Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Mroczo F., Skowron P., *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji*, [w:] *TQM stymulatorem innowacyjności*, red. Z. Kłós, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Skowron P. *Znaczenie przywództwa jako wartości niematerialnej w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] T. Borys, P. Rogala, *Zarządzanie jakością i środowiskiem jako determinanty doskonalenia działania organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Wskaźnik zrównoważonego rozwoju*, red. T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa–Białystok 2005.

Bernard Pitsvada

Marek Michalski

Washington Institute of China Studies  
The George Washington University, USA

## WYBRANE TRENDY I TEORIE ZARZĄDZANIA W OBLICZU GLOBALNEGO KRYZYSU

### Wstęp

„Nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”. To znane powiedzenie Alberta Einsteina można rozwinąć do teorii zarządzania: praktyczne teorie zarządzania przyczyniają się do efektywniejszych relacji międzyludzkich, a zatem do osiągania celów. Zarządzanie, zdaniem Petera Druckera<sup>1</sup>, w najprostszym ujęciu, to osiąganie – za pomocą innych ludzi oraz/albo innych środków – zamierzonych celów. Drucker, krytykowany za swe proste ujmowanie kompleksowego problemu zarządzania, ze stoickim spokojem odpiął, że „w 90% nie potrafimy precyzyjnie skonkretyzować celów – co powoduje, iż ich nie osiągamy”.

Wybitny teoretyk i praktyk zarządzania, Drucker, mawiał, iż zarządzanie jest *proste*, ale zarazem *trudne*: bowiem prosta jest teoria – natomiast trudna jest praktyka zarządzania. To właśnie za pomocą prostych relacji, komunikacji i klarownych celów może następować twórcza współpraca, a dalej rozwój, postęp czy wreszcie wzajemne korzyści. Jest to wielkie wyzwanie w nowym, w coraz to większym stopniu, globalnym, współzależnym, społeczeństwie. Ogromnym też wyzwaniem jest dotrzymanie kroku pojawiającym się coraz nowszymi teoriami zarządzania, które Stanisław Nowosielski nazywa: „stare” nowe koncepcje zarządzania<sup>2</sup>. Dotyczy to zwłaszcza obecnej dynamicznej globalnej wioski, w jakiej żyjemy, w której z powo-

---

<sup>1</sup> Peter Drucker jest powszechnie uznawany za jednego z najwybitniejszych teoretyków i praktyków nowoczesnej nauki o zarządzaniu. Spośród wielu jego światowych bestsellerów wystarczy wymienić klasyczne dziś prace jak *Praktyka zarządzania*, *Koncepcja korporacji* oraz *Innowacja i przedsiębiorczość*; zob. obszerny zakres jego prac na stronie: [www.druckerinstitute.com/](http://www.druckerinstitute.com/).

<sup>2</sup> Por. [www.wiedza.info.pl/wyklady/114/stare\\_nowe\\_koncepcje.html?strona=2](http://www.wiedza.info.pl/wyklady/114/stare_nowe_koncepcje.html?strona=2). Autor w artykule ukazuje nowe koncepcje na tle historii rozwoju nauk o organizacji i zarządzaniu i charakteryzuje „mody” w naukach organizacji i zarządzania oraz prezentuje zalecenia dla nauki i praktyki.

du chaotycznych<sup>3</sup> i niespodziewanych wydarzeń nowsze teorie okazują się wkrótce nieadekwatne, niekompletne czy nawet niestosowne.

Poniższy tekst jedynie w szkicowym zarysie rewiduje zarówno część znanych, jak i nowszych koncepcji zarządzania – z których większość opiera się na klasycznych teoriach. A te z kolei stale weryfikuje zmieniająca się rzeczywistość, i które to dalej rewidują cyklicznie pojawiające się kryzysy finansowe, ekonomiczne i moralne. Kryzys 2008 roku, uderzył najpierw USA, a następnie szybko objął najbardziej zaawansowane gospodarki świata. Autorzy głośnej książki pt. *Chaotics*<sup>4</sup>, Philip Kotler i John Caslione zapytani o kryzys i o to jak długo on potrwa, odpowiedzieli, że nikt nie może mieć co do tego pewności. Globalizacja i wyrafinowane technologie stanowią dwie główne siły, które przyczyniły się do stworzenia nowej, współzależnej i kruchej rzeczywistości światowej gospodarki, ale nawet najbardziej wyspecjalizowane teorie ekonomii i finansów czy zarządzania nie potrafią udzielić odpowiedzi co do faktycznych skutków ich funkcjonowania. Globalna rzeczywistość może działać na korzyść ogółu lub też powodować dolegliwości, niezadowolenie albo szkodę, w zależności od tego, czy warunki są sprzyjające, czy nie. Należy zatem przyjąć, zgonie z opinią ekspertów, iż zaburzenia, turbulencje i wynikający z nich chaos, ryzyko oraz niepewność – wszystko to obecnie składa się na „nową normalność” w dziedzinie zarządzania, jak również kreowania branż, rynków zbytu oraz (ogólnie) na jakość życia społeczeństwa.

## Krótki przegląd współczesnych teorii zarządzania

Współczesne teorie zarządzania powinny i mogą być pomocne w interpretowaniu gwałtownie zmieniających się cech dzisiejszych kompleksowych środowisk przedsiębiorstw i organizacji. W związku z tym, że te teorie są szeroko rozpowszechnione w dziedzinie nauk społecznych, należy mieć krytyczny i pragmatyczny stosunek co do ich zasadności w szybko zmieniającym się świecie. Dobra teoria zarządzania – najkrócej rzecz biorąc – to taka, która jest w stanie przełożyć najlepsze intencje czy cele na najlepsze rezultaty i wyniki. Teorie zarządzania (te stare i te nowsze) wnikliwie analizują metody stosowane przez menedżerów zarządzających firmami, co więcej, przedstawiają sprawdzony system, który za Henrim Fayolem nazywamy POCCC od angielskich słów oznaczających: planować (*Plan*), organizować (*Organize*), komunikować (*Communicate*), koordynować (*Coordinate*) oraz kontrolować (*Control*). Klasyczne teorie pojawiły się u progu przemysłowej rewolucji, zainicjowane na przełomie ubiegłego stulecia, a które to Henri Fayol, Chester Barnard (i inni) rozwijali i systematyzowali. Weber uważał, że najskuteczniejsza forma organizacji i biurokracji, powinna przestrzegać: 1) ściśle hierarchicznej struktury organizacyjnej; 2) przejrzystej linii komunikacji i odpowiedzialności; 3) podziału prac

<sup>3</sup> Zob. Ph. Kotler, J. Caslione, *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulance*, Amacom, New York 2009.

<sup>4</sup> Por. ibidem, *Introduction*.

(kompleksowych) na kilka prostszych zadań; 4) zasad i procedur bezosobowej oceny wydajności pracownika.

Klasyczne i naukowe podejście do zarządzania rozwijały się szczególnie na przełomie XX wieku. Miały za cel promowanie hierarchii opartej na produkcji i produktywności. Koncepcje zakładały zatrudnienie, wykształcenie oraz „wyprodukowanie” pracowników, opierając się na ich wyjątkowych umiejętnościach. Również kładły nacisk na ich rozwój w obrębie wąskiej definicji stanowiska pracy. Prace Fredericka Taylora wniosły niebanalny wkład w teorię produktywności, technik jej mierzenia i prowadziły do prognozowania. Wreszcie, do pojawienia się szkoły badań operacyjnych wraz z dalszą ewolucją zarządzania: z produkcyjnego – do rynkowego. W 1951 roku William H. Newman w swej pionierskiej *Administrative Action*<sup>5</sup> podkreślił rangę strategii dla organizacji i zarządzania. U progu lat 70. Kenneth Andrews, Roland Christiansen i Harry Igor Ansoff w *Corporate Strategy*<sup>6</sup> (1965) analizowali istotne założenia planu i strategii co z kolei doprowadziło do stosowanych po dzień dzisiejszy między innymi: analizy cyklu życia oraz technik portfelowych.

Innym znanym trendem było CCC – od angielskich słów: komunikowanie (*Communicate*), nakazanie (*Command*) oraz kontrolowanie (*Control*). Ta metoda szczególnie stała się popularna w wielkich korporacjach oraz w wojskowej sferze zarządzania centralnego<sup>7</sup>.

W latach 80. poprzez wnikliwe analizy Michaela Portera nacisk w badaniach skierowany był na koncepcje budowania i utrzymywania konkurencyjnej przewagi na rynku (znana powszechnie struktura diamentu). Wówczas coraz większego znaczenia nabierały koncepcje łańcucha wartości (*value chain*), siedem „S” organizacji czy sześć sigma (*six sigma*). W latach 90. zaczęły pojawiać się teorie zarządzania, które analizowały niepewność, a zarazem szukały sposobu zmniejszenia ryzyka (powszechnie znane analizy stron silnych, słabych, możliwości i zagrożeń – SWOT). Istotnym nowym elementem stało się kierowanie zmianami (*change management*) oraz zarządzania przedsiębiorstwem polegające z jednej strony na wydłużaniu okresu zmian pozytywnych, a z drugiej na skracaniu oraz eliminowaniu zmian negatywnych<sup>8</sup>.

Nowocześniejsze teorie zarządzania w ewolucji wykazują wspólne tendencje do zmiany na:

- podejście współpracujące (*teamwork*), w którym organizacje polegają na inkluzywnym podejściu członków grupy do połączenia z władzą polityczną i wpływami, tworząc sojusze;

<sup>5</sup> W.H. Newman, *Administrative Action*, Prentice Hall, New York 1951.

<sup>6</sup> K. Andrews, R. Christiansen, H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

<sup>7</sup> Drucker krytykował model CCC, czyli Dowodzenia, Komunikacji i Kontroli za ogromne luki i braki. Twierdził, że firmy działają najlepiej, gdy są zdecentralizowane. Według Druckera, korporacje mają tendencję do wytwarzania zbyt wielu produktów, zatrudniania niepotrzebnych pracowników (gdz lepszym rozwiązaniem byłby tzw. outsourcing).

<sup>8</sup> Zob. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 136.

- podejście systemowe (*systems*), w którym zarządcy podejmują decyzje, mając na względzie powszechne dobro ogółu zatrudnionych, jak również obszerniejszego segmentu społecznego.
- podejście chaosu (*chaotics*), w którym szuka się nowych modeli oraz wzorców i schematów pozornie chaotycznych, czasem w niezależnych od siebie sytuacjach. W tak szybkim tempie zmian jak obecnie, tradycyjne zarządzanie nie daje bowiem oczekiwanych rezultatów<sup>9</sup>.

Jedną z częściej stosowanych teorii, a nawet filozofii zarządzania, jest Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość (*Total Quality Management, TQM*). Celem TQM jest ciągle ulepszanie produktów oraz wszystkiego, z czego klienci byłiby zawsze zadowoleni. Dzięki wszechobecnemu Internetowi potencjalni klienci posiadają natychmiastowy dostęp do dobrodziejstw informacji oraz stałego, szybkiego porównywania wielu ofert. W USA pokrewnym odpowiednikiem TQM jest prestiżowy Malcolm Baldrige Award, a w Wielkiej Brytanii – Quality Award, jak również japońska metoda *Quality Audit Meeting (QAM)*. Ponadto za klasyczne można już uznać metody obrad, *kaizen*, czyli *koła jakości*. Dalsze, nowsze metody to *groupware*, czyli kolaboracja programów *software* i *mediów* celem ich transformacji dla większej efektywności. Są tu trzy zasadnicze elementy: konwersacje, transakcje i kolaboracja. Ich końcowy rezultat powinien doprowadzić do powstania Kolaboracyjnego Zarządzania Projektami i Narzędziami.

Równie cennym i ciekawym przyczynkiem do zarządzania przedsiębiorstwem jest nowatorskie podejście w publikacji Alberta Lozano Platonoffa *Zarządzanie dynamiczne*. Autor podkreśla, że „jedyną stałą i powszechną charakterystyką w procesie zarządzania jest ciągła zmiana wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa. Firma musi ciągle podejmować zadania dostosowujące sposób działania do istniejącej rzeczywistości”<sup>10</sup>. Platonoff ukazuje silne związki pomiędzy klasycznymi elementami zarządzania oraz koniecznym tworzeniem dynamiki synergii sprawdzonych i zweryfikowanych metod.

## Oparta na wiedzy i napędzana techniką strategia zarządzania

Peter Drucker teoretyzował o praktycznych zaletach „pracownika wiedzy” już w latach 50. ubiegłego wieku<sup>11</sup>. Opisał sytuację, w której mniejsza liczba pracowników wykonywałaby pracę fizyczną, a większa grupa skupiałaby się na pracy umysłowej. W latach 80. John Naisbitt pisał, że przyszłość będzie sterowana przede wszystkim przez informację oraz jej rosnącą wartość dodaną: spółki z dobrym obrotem informacji mogłyby zyskać konkurencyjną przewagę, o której obszernie pisał Michael

<sup>9</sup> Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku super elastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 243–248.

<sup>10</sup> A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009, s. 34.

<sup>11</sup> P.F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Nonprofit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. XIX.

Porter. Rentowność – jak Naisbitt nazwał „przepływ informacji” (informacji posiadanych przez jedną spółkę, a pożądanych przez inne) – spadłaby do zera, jako że informacje stawałyby się bardziej dostępne dzięki ogólnie dostępnym i niedrogim komputerom.

Shoshana Zuboff analizowała czynniki psychologiczne. W trakcie tych badań nad ośmioma przewodzącymi korporacjami wprowadziła ważny podział na „technologie zautomatyzowane” oraz „technologie informujące”. W dużej mierze potwierdziła przewidywania Petera Druckera sprzed ponad trzech dekad. Dotyczyły one znaczenia elastycznego, zdecentralizowanego trybu pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą oraz centralnej roli pracownika wiedzy. Zuboff wykryła również nową podstawę dla autorytetu kierowniczego, opartą nie na pozycji czy hierarchii, ale na wiedzy (co również wcześniej przepowiedział Drucker). Zjawisko to nazwała „zarządzaniem uczestniczącym”.

W 1990 roku Peter Senge<sup>12</sup>, który współpracował z Ariem de Geusem w hollenderskim Shellu, pożyczył od niego koncept uczącej się (inteligentnej) organizacji, po czym rozszerzył jego zakres i go rozpropagował. Zasadnicza teoria mówi o tym, że zdolność struktury do zbierania, analizowania i używania informacji jest elementem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w erze informacji. By to osiągnąć, P. Senge ogłosił, że organizacja musiałaby mieć następującą strukturę:

- ludzie powinni poszerzać swoje możliwości uczenia się i być produktywnymi;
- kształcić coraz nowsze wzorce i modele myślenia;
- wspólne dążenia do spójnego celu należy popierać;
- ludzi należy zachęcać, by wspólnie ujrzeni „pełny obraz”.

P. Senge zidentyfikował pięć dziedzin uczącej się organizacji. Są to:

- Własna odpowiedzialność, samodzielność oraz biegłość. Akceptujemy fakt, że jesteśmy panami własnego losu. Podejmujemy decyzje i przyjmujemy ich konsekwencje. Gdy pojawia się problem do rozwiązania, lub też okazja do poznania czegoś nowego, wykazujemy inicjatywę, by nauczyć się umiejętności, wymaganych przy danej czynności.
- Modele pamięciowe. Musimy odkrywać i badać nasze modele pamięciowe, by zrozumieć ich subtelny wpływ na nasze zachowanie.
- Wspólna wizja. Wizja tego, jakie miejsce chcemy zajmować w przyszłości jest omawiana i przekazana wszystkim. Zapewnia to przewodnictwo i energię na przyszłość.
- Grupowe uczenie się. Uczymy się wspólnie efektywniej w grupach. Dotyczy to przejścia od postawy obronnej do postawy poszukującej.

---

<sup>12</sup> Peter M. Senge (ur. 1947), nazywany przez „Journal of Business Strategy” Strategiem Wieku (Strategist of the Century), to jedna z dwudziestu czterech osób, które „miały największy wpływ na sposób prowadzenia biznesu dziś”. Na Massachusetts Institute of Technology analizował, w jaki sposób przedsiębiorstwa i organizacje dochodzą do rozwoju zdolności adaptacyjnych. Książka pt. *The Fifth Discipline* przyniosła mu uznanie na świecie, gdy spopularyzował pojęcie „uczącej się organizacji”. Od tego czasu zostało sprzedanych ponad milion egzemplarzy, a „Harvard Business Review” uważa jego prace za jedne z najbardziej przełomowych teorii zarządzania ostatnich 75 lat.

- Myślenie systemowe. Patrzymy bardziej na całość niż na poszczególne części. Senge nazywa to „piątą dyscypliną” Jest to element łączący pozostałe cztery w swoistą strategię. Należy w większym stopniu poznać alternatywne podejście do „uczącej się organizacji”<sup>13</sup>.

Od 1990 roku wielu teoretyków wypowiadało się na temat strategicznej wagi informacji, takich jak Robert Quinn, Manuel Castells, Geoffrey Moore, Robert Frank, Philip Cook, Thomas A. Steward, Hall Varian i inni. Tak więc T.A. Steward<sup>14</sup> używa zwrotu „kapitał intelektualny”, by opisać inwestycję organizacji w dziedzinie wiedzy. Składa się z kapitału ludzi (wiedza w umysłach pracowników), kapitału klientów (wiedza w umysłach klientów od nas kupujących) oraz kapitału strukturalnego (wiedza znajdująca się w samej firmie). M. Castells opisuje społeczeństwo sieci<sup>15</sup>, które cechuje: globalizacja, organizacje w formie sieci, niestabilność zatrudnienia oraz społeczny rozdział na tych z dostępem do technologii informacyjnej oraz tych pozbawionych takich możliwości. G. Moore<sup>16</sup> (1991) oraz R. Frank i P. Cook również wykryli zmianę w istocie rywalizacji. W przemyśle z wysoką zawartością technologii, ustanowione zostają standardy techniczne, co pozwala dominującej firmie na prawie zupełny monopol. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku przemysłów sieciowych, gdzie współdziałanie wymaga zgodności wśród użytkowników. Przykładem są dokumenty edytorów tekstów. Gdy tylko produkt ustanowi swoją dominację na rynku, inne produkty, nawet lepsze, nie są w stanie z nim konkurować. Najtrudniejszym krokiem jest przejście od wizjonerów do pragmatyków<sup>17</sup>. Technologia informacji pozwala osobom zajmującym się marketingiem na traktowanie każdej osoby jako swego własnego rynku zbytu, niejako: rynek dla jednej osoby. Jeśli spersonalizowane zarządzanie okaże się sukcesem, tradycyjne koncepcje segmentów rynkowych przestaną być trafne.

## Strategia zarządzania opartego na wiedzy

Bardzo aktualne podejścia do „strategii” biznesowych skupiają się na mechanice zarządzania, „operacyjne strategie” jako takie nie są prawdziwymi strategiami biznesowymi. W świecie postindustrialnym wyeliminowane zostały te strategie, które opierały się na konwencjonalnych źródłach korzyści:

<sup>13</sup> B. Garratt, *The Learning Organization*, Aldershot, Gower 1987.

<sup>14</sup> Zob. E. Kraj, *Kapitał intelektualny jako kluczowy element współczesnej organizacji*, „Gazeta IT”, maj 2003. Coraz więcej firm uważa, że wiedza pracowników jest cenniejszym kapitałem niż klasyczne materialne aktywa ujęte w bilansie. Zasady wyceny kapitału intelektualnego są mniej proste od procedur księgowania czy naliczania kapitału.

<sup>15</sup> M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>16</sup> Producenci i przedsiębiorcy spędzają gros czasu, by dowiedzieć się, jak wypełnić lukę, która istnieje między producentami towarów a kupującymi, tj. klientami, ponieważ różnica to potencjalnie bardzo dużo zarobionych pieniędzy. W skrócie rzecz ujmując, nie można budować biznesu tylko w nadziei, iż towary same się będą sprzedawać. By zarządzać koncernem, trzeba przekroczyć przepaść, czyli przekonać i dostrzec do kieszeni klienta.

<sup>17</sup> G. Moore, *Crossing the Chasm*, Harper Business, New York 1991.

- dużą wagę przykładano do rozmiaru. Lecz obecnie, przy dostępie do nieograniczonego i globalnego rynku, rozmiar jest osiągalny przez wiele organizacji równocześnie. W wielu przypadkach można go wirtualnie wynająć;
- doskonalenie procesów lub też stosowanie „najlepszej praktyki” – były swego czasu faworyzowanym źródłem korzyści, ale było to zjawisko tymczasowe, gdyż mogły być kopiowane i przerabiane przez konkurencję;
- zawsze uznawano przynależność klienta za ważną formę konkurencyjnej przewagi. Jednak obecnie trudno jest utrzymać lojalność klientów. Ma ona również dużo mniejsze znaczenie, gdyż cały czas pojawiają się nowe marki i produkty.

W tak zorganizowanym świecie jedynym sposobem, według znanego teoretyka i stratega Michaela Portera, na utrzymanie ekonomicznego lub rynkowego zwierzchnictwa (np. przewaga porównawcza) nad konkurencją, jest *rozróżnianie*. Firma musi *posiadać coś*, co odróżni ją od rywali. Bez prawa do posiadania oraz ochrony własności intelektualnej każdy produkt, proces lub korzyści potencjalnej skali mogą zostać zagrożone lub zupełnie utracone. Konkurencja może kopiować je bez obaw o prawne i ekonomiczne konsekwencje, tym samym eliminując tę przewagę.

## Rosnący wpływ psychologii w zarządzaniu

Wielu psychologów przeprowadzało badania, by określić wzorce związane z zarządzaniem strategicznym. Zwykle pytano starszych kierowników, w jaki sposób podejmują strategiczne decyzje. Traktat Chestera Barnarda<sup>18</sup> sprzed prawie wieku, oparty na jego własnym doświadczeniu na stanowisku kierowniczym, mówił o procesie jako nieformalnej, intuicyjnej, niedotkniętej rutyną dwustronnej komunikacji – przede wszystkim słownej. Barnard pisał, że proces to wycucie organizacji jako całości i sytuacja z nią związana. Wykracza on poza możliwości metod jedynie intelektualnych, jak również poza techniki dyskryminujące/wyróżniające okoliczności sytuacji. Terminy mające tu zastosowanie to „wycucie”, „ocena”, „zmysł”, „proporcja”, „równowaga”, „stosowność”. Chodzi tu bardziej o sztukę niż o naukę.

Prawie pół wieku temu Henry Mintzberg<sup>19</sup> odkrył, że kierownicy na wyższych stanowiskach zwykle radzą sobie z sytuacjami niemożliwymi do przewidzenia, opracowują oni strategię na poczekaniu, w sposób elastyczny, dynamiczny oraz dający się wywnioskować. Według niego „praca hoduje adaptacyjnych manipulatorów informacji, którzy wolą zmienną i konkretną sytuację. Menedżer pracuje

---

<sup>18</sup> Chester Irving Barnard (1886–1961) – amerykański autor prac z teorii zarządzania i organizacji. Jego książka *The Functions of the Executive*, pionierska w teorii organizacji, jest powszechnie doceniana jako klasyk.

<sup>19</sup> Henry Mintzberg (ur. 1939) – wybitny teoretyk zarządzania. Obecnie pracuje na McGill University w Montrealu, gdzie uczy od 1968 roku. Mintzberg pisze o tematyce zarządzania i strategii biznesu. Jego książka *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) krytykuje te praktyki planowania strategicznego, które nazbyt wiele wiary pokładają w nowoczesnych technologiach, a które nie mogą zastąpić czynnika ludzkiego.



w środowisku opartym na mechanizmie bodziec – reakcja, w swojej pracy rozwija preferencję dla zmiennego działania”<sup>20</sup>.

Shoshana Zuboff<sup>21</sup> natomiast twierdzi, że technologia informacji powiększa rozdział pomiędzy kierownikami na wyższym stanowisku, którzy w typowy sposób podejmują strategiczne decyzje oraz kierownikami na poziomie operacyjnym, którzy w typowy sposób podejmują rutynowe decyzje. Według niej, menedżery włączali się zarówno w podejmowanie strategicznych decyzji, jak i rutynową administrację, zanim systemy komputerowe weszły do powszechnego użytku. Po tym, jak komputery ułatwiły (ona nazywa to „pozbawieniem umiejętności”) rutynowe procesy, zajęcia te przesunięto do osób znajdujących się niżej w hierarchii, co pozostawiło zarządcy podejmowanie decyzji strategicznych.

## Granice teorii zarządzania

Mimo że ważna jest świadomość kierunku, w którym się zmierza, może ona również stłumić kreatywność, zwłaszcza gdy jest on sztywno egzekwowany. W świecie tak niepewnym i zagadkowym zachowanie płynności może okazać się ważniejsze niż dobrze dostrojony kompas strategiczny. Włączenie strategii zbiorowej kultury, może prowadzić do grupowego myślenia. Może również przyczynić się do tego, że organizacja przypisze sobie zbyt wąską definicję. Przykładem na to jest krótkowzroczność marketingowa.

Wiele teorii zarządzania strategicznego jest popularnych tylko przez pewien czas. Ich podsumowanie w nieunikniony sposób przedstawia polaryzację przetrwania, co samo w sobie stanowi obiekt badań w zarządzaniu. Wiele teorii albo wykazuje zbyt zawężone podejście, by stanowić podstawę strategii korporacyjnej, albo są zbyt ogólne i abstrakcyjne, by mieć zastosowanie w konkretnych sytuacjach. Populizm może mieć wpływ na losy poszczególnych teorii oraz zaobserwować działanie aplikacji w nieodpowiednich okolicznościach.

W 2000 roku Gary Hamel<sup>22</sup> wymyślił pojęcie strategicznej zbieżności, by wyjaśnić ograniczony zasięg działania strategii, używanych przez konkurentów w zróż-

---

<sup>20</sup> H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Harlow 1994.

<sup>21</sup> Shoshana Zuboff (ur. 1951) – profesor Harvard Business School. Jej książka *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power* (New York 1988) zdobyła powszechne uznanie i jest obecnie uważana za najlepsze i najwnikliwsze badanie technologii informatycznych w dziedzinie zarządzania i pracy. Wprowadziła pojęcie *Informating*, czyli proces, który przekłada opisy i pomiary działań, wydarzeń i przedmiotów do informacji. W ten sposób działania te stają się widoczne dla organizacji na wszystkich szczeblach.

<sup>22</sup> Dr Gary Hamel – amerykański ekspert zarządzania, założył Strategos, międzynarodową firmę doradztwa biznesowego. Jest autorem pojęcia podstawowych kompetencji (*core competencies*). „The Wall Street Journal” uznał go za jednego z najbardziej wpływowych myślicieli biznesu i zarządzania, a tygodnik „Fortune” nazwał go „wiodącym światowym ekspertem do spraw strategii biznesowej”. Praca Hamela pt. *Leading the Revolution* pojawiła się na liście bestsellerów zarządzania, przetłumaczona na 20 języków. Jego najnowsze dzieło pt. *The Future of Management* zostało opublikowane przez Harvard Business School Press w 2007 roku i uznane za najlepszą książkę roku.

nicowanych okolicznościach. Ubolewał on nad tym, że strategie zbiegają się w większym stopniu niż powinny. Wynika to z tego, że te bardziej udane są naśladowane przez firmy, które nie rozumieją, że proces strategiczny polega na zaprojektowaniu strategii zwyczajowej, uwzględniającej specyfikę każdej sytuacji.

Kusząca zdaje się być możliwość analizy elementów zarządzania strategicznego, czyli: (1) osiągnięcie porozumienia w zakresie firmowych celów; (2) przygotowanie planu ich realizacji oraz (3) przydzielenia i przyporządkowania zasobów, wymaganych do urzeczywistnienia planu – w sposób sekwencyjny. Innymi słowy, wygodnie byłoby móc najpierw zająć się wzniosłą sprawą celów, a potem poświęcić się przyziemnej sprawie środków. Jednakże w świecie, w którym strategie muszą być spełniane, te trzy elementy są współzależne. Środki w takim samym zakresie determinują, co są determinowane przez cele. Cele, do których przedsiębiorstwo może chcieć dążyć, ogranicza zakres realnych możliwości realizacji. (Tylko mała liczba podejść będzie nie tylko technicznie i administracyjnie możliwa do wykonania, jak również satysfakcjonująca dla całości udziałowców.) Z kolei zakres możliwych rozwiązań zależy od dostępności środków.

Mimo że uczestników typowej sesji strategicznej można poprosić o burzę mózgów (ang. *brain storming*), w której pomijają oni typowe ograniczenia – zasoby, akceptację udziałowców, administracyjną realność realizacji. Faktem jest, że takie odseparowanie się od środowiska, w którym strategia ma być realizowana, zwykle nie zdaje egzaminu. Prawdopodobnie nie da się obmyślić strategii w sensowny sposób, będąc w nieograniczonym środowisku. Nasze mózgi nie są w stanie przetworzyć „nieograniczonej liczby możliwości”, a sam koncept strategii ma sens tylko w kontekście próby sił czy przeszkód do pokonania. Co najmniej tak samo wiarygodne jest stwierdzenie, że dojmująca świadomość ograniczeń jest właśnie tym czynnikiem, który pobudza kreatywność, zmuszając nas, w oparciu o okoliczności, do ciągłej weryfikacji zarówno zasobów, jak i celów.

Nawet najbardziej utalentowany menedżer bez wątpienia zgodziłby się ze stwierdzeniem, że „wszechstronna analiza nie jest możliwa” w przypadku skomplikowanych problemów. Ujęcie w słowa strategii oraz wprowadzenie jej w życie muszą zatem raczej przebiegać równolegle niż sekwencyjnie, ponieważ opierają się one na założeniach, które, przy braku wiedzy absolutnej, nigdy nie będą idealnie poprawne. Zarządzanie strategiczne jest zatem (bardziej) koniecznie „powtarzającym się cyklem nauki (niż) liniowym postępowaniem w kierunku jasno zdefiniowanego finalnego celu”. Podczas gdy hipotezy mogą i powinny być sprawdzone zawczasu, to realizacja jest ostatecznym testem. Na pewno konieczne będzie dostosowanie celów firmy, oraz/albo podejścia do dążenia do wyników, jak również założeń dotyczących wymaganych zasobów. Tak więc strategia zostanie przerobiona w czasie jej realizacji, ponieważ „ludzie rzadko kiedy umieją postępować w satysfakcjonujący sposób, jeśli nie uczą się na własnych doświadczeniach, a niepozorne sondy seryjnie modyfikowane na podstawie informacji zwrotnej, stanowią najlepszą metodę takiej nauki”.

Udawanie, że istnieje możliwość przewidzenia każdej możliwej konsekwencji firmowej decyzji, każdego czynnika ograniczającego lub uwalniającego czy też każdego punktu widzenia, jest mało użyteczne (oprócz tego, że daje fałszywe poczu-

cie pewności, czasem wymagane przez planistów i strategów firmowych). W końcu ważne dla celów strategii zarządzania to mieć jasny obraz – oparty na najlepszym dostępnym materiale dowodowym oraz obronionych hipotezach – tego, co można osiągnąć w sytuacji określonej przez zbiór określonych okoliczności. Wraz ze zmianą sytuacji, znikną niektóre możliwości realizacji celów, a pojawią się nowe. Podobnie z możliwościami wykonania strategii, niektóre staną się niewykonalne, a inne, do tej pory niemożliwe czy niewyobrażalne, staną się wykonalne.

## Ponad teoriami

Zarządzanie to więcej niż teoria. To również styl, osobowość i przywództwo. Znajomość różnorodnych stylów zarządzania, iloraz inteligencji (IQ), emocjonalny iloraz inteligencji, style przywództwa oraz różnorodność typów osobowości, które to mogą pomóc menedżerom stać się skuteczniejszymi, niezależnie od teorii zarządzania panującej na rynku. Od wielu lat coraz większego znaczenia nabierają idee przywództwa w zarządzaniu<sup>23</sup>. Problematyka przywództwa jest jednak poza zakresem niniejszego szkicu.

## Teoria możliwości

Podstawowym założeniem teorii możliwości jest fakt, że podczas podejmowania decyzji menedżer bierze pod uwagę wszystkie aspekty sytuacji i działa na podstawie tych, które są najistotniejsze w danej sytuacji. Ogólnie mówiąc, jest to podejście: „to zależy”. Na przykład, ustawiczna próba zidentyfikowania najlepszego stylu zarządzania czy przywództwa może wykazać, że najlepszy styl zależy od sytuacji. Jeśli dowodzi się oddziałami wojskowymi, prawdopodobnie najlepszy byłby styl autokratyczny (oczywiście, wiele osób może się z tym nie zgodzić). Jeśli zarządza się szpitalem czy uniwersytetem, najlepszy jest prawdopodobnie styl bardziej uczestniczący (partycypacyjny) i ułatwiający (facylitacyjny).

## Teoria systemów

Teoria systemów miała znamienity wpływ na zarządzanie jako naukę oraz na zrozumienie przedsiębiorstw. Po pierwsze, spójrzmy na to, czym jest system. Otóż system

---

<sup>23</sup> Jednym z klasyków w tej dziedzinie jest Warren Bennis (ur. 1925), amerykański naukowiec, konsultant ds. organizacji i zarządzania, powszechnie uważany za pioniera w nowej dziedzinie badań przywództwa (*leadership*). Jego prace w latach 60. XX wieku dopomagały i doprowadziły dziś do mniej hierarchicznych, bardziej demokratycznych i adaptacyjnych instytucji prywatnych i publicznych. Jego książki *Leaders – Strategies for Taking Charge* oraz *On Becoming a Leader* należą do klasyki.

to zbiór części, zjednoczonych, by osiągnąć wspólny cel. Jeśli usunięty został jakiś element systemu, natura tego systemu również ulega zmianie. Kupka piasku, np. nie jest systemem. Po zabraniu ziarenka piasku w dalszym ciągu będzie to kupka piasku. Jednak działający samochód to już system. Po wyjęciu gaźnika auto przestaje działać. System można omawiać przez wkład, procesy, produkcję oraz rezultaty. Informacja zwrotna jest cechą wspólną dla wszystkich czterech aspektów systemu. Popatrzmy na organizację. Wkład oznacza zasoby takie jak surowe materiały, pieniądze, technologie oraz ludzi. Potem następuje proces, w którym poszczególne części wkładu są planowane, organizowane, motywowane i kontrolowane w taki sposób, by osiągnąć cele organizacji. Produkcją byłyby produkty bądź usługi dostępne na rynku, a np. poprawiona jakość życia czy produktywności klientów to już rezultaty. Informacje zwrotne to opinie, uzyskiwane od osób, zajmujących się produkcją, od klientów używających produkt itp. Otrzymywane one są również od struktur większych niż firma, chodzi tu o wpływ z rządu, społeczeństwa, ekonomii, technologii. Ta ogólna struktura odnosi się do każdego systemu w całej organizacji, włączając w to podsystemy (departamenty, programy itp.).

Teoria systemów może wydawać się bardzo prosta, mimo to przez lata nie rozpowszechniła się w treningach zarządzania czy też zarządzaniu w miejscu pracy. Dopiero niedawno, po kolosalnych zmianach, jakie dotknęły organizacje, dydaktycy oraz menedżerzy zwrócili uwagę na to nowe podejście. Ta interpretacja zmieniła sposób postrzegania (lub zmianę paradygmatu) organizacji, struktur, jakiego uczą studia z zakresu zarządzania. Efektem teorii systemów w zarządzaniu jest to, że pisarze, dydaktycy czy konsultanci pomagają menedżerom spojrzeć na struktury z szerszej perspektywy. Dzięki owej teorii menedżerzy mogą również w nowy sposób interpretować wzorce i zdarzenia w miejscu pracy. Rozpoznają oni poszczególne części struktur, a co więcej, także wzajemne powiązania między nimi, tj. koordynacji administracji centralnej i jej programów, inżynierstwa i produkcji, kierowników i podwładnych itp. To oznacza bardzo duży rozwój. W przeszłości typowe dla menedżerów było skupienie się na jednej tylko części struktury, a potem cała ich uwaga przenosiła się na inny element. Problem polegał na tym, że firma mogła mieć świetną administrację centralną i świetny zespół wykładowców, ale między wydziałami nie było żadnej synchronizacji czy też niezbędnej komunikacji.

## Zarządzanie przez cele

Peter Drucker po raz pierwszy opublikował swoje teorie na temat zarządzania biznesem w latach 50. ubiegłego wieku. Zdaniem niektórych, to Drucker usystematyzował nowoczesne zarządzanie, będąc pierwszym biznesowym teoretykiem, który powiedział, że zarządzanie to nie losowy przydział zadań lub przypisanie pracowników, a złożona i bieżąca ocena oraz maksymalizacja kapitału. Dziś nie brzmi to rewolucyjnie, natomiast w latach pięćdziesiątych, kiedy robotnicy byli postrzegani jako trybiki maszyny i mieli być niezauważalni dla kierownictwa, takie stwierdzenie było niczym wybuch bomby. Drucker przewidział powstanie społeczeństwa wiedzy

oraz pracownika wiedzy, przemysłu opartego na usługach białych kołnierzyków, obecnie tak dominującego w handlu amerykańskim. Drucker nie dożył zmian ekonomicznych XXI wieku, ale teoria zarządzania Druckera w dalszym ciągu wprowadza w nich porządek. Oto nowe trendy wyznaczone przez trzy teorie zarządzania Druckera: jakieś pół wieku temu ogłosił on, że „istnieje tylko jedna ważna definicja istoty biznesu – stworzyć klienta”. Oraz: „Sekret polega nie na tym, by sprzedać produkt, ale na tym, by kupić klienta” – to było kolejne z jego ulubionych powiedzeń<sup>24</sup>.

Drucker nie wyraził się pochlebnie o światowych bankierach, mówiąc, że „przez trzydzieści lat nie udało im się wprowadzić nawet jednej znaczącej innowacji”. Zamiast tego, przemysł finansowy zajął się wewnętrznym udoskonalaniem „rzekomo »naukowych« pochodnych”. Mieli krótkowzrocznie nadzieję, że dzięki temu uda im się wyeliminować ryzyko w przypadku spekulacji finansowych, w podobny sposób jak hazardziści w Las Vegas bezskutecznie próbują obmyślić systemy, które pozwolą im wygrać. Drucker zauważył, że gwałtowne pojawienie się e-komercji jako kanału do sprzedaży towarów i usług miało „prawdziwie rewolucyjny wpływ na Rewolucję Informacyjną”. Podobnie jak transport kolejowy w okresie początkowym przemysłu, tak i e-komercja jest „całkowicie nowa, całkowicie niesłyszana oraz całkowicie niespodziewana”.

W swoim czasie kolej w drastyczny sposób zmieniała to, jak ludzie postrzegali pojęcie odległości. Drucker napisał: „W zakresie mentalnej geografii e-komercji, odległość została wyeliminowana”. Dodając, że „jest tylko jedna ekonomia i jeden rynek”. Słowo „złowrogi” powinno tu pasować. Jak wiele firm do tej pory zdecydowało się skorzystać z dobrodziejstw Internetu, zamiast obawiać się zagrożeń? Każda pozycja przywódcy jest przejściowa i prawdopodobnie krótkotrwała. To, co zaś istnieje, starzeje się. Drucker wykładał, że firma odnosząca sukcesy musi zniszczyć swój własny produkt, zanim wyręczy ją w tym konkurencja. Istotne pytanie dla menedżerów, pisał, „nie dotyczy tego, jak robić rzeczy dobrze, ale jak znaleźć właściwe rzeczy do zrobienia”. Typowe dla Druckera stwierdzenie: „Efektywność zawsze przebijie i pokona efektywność”. Albo: „Jedynym sposobem na obcięcie kosztów jest zaprzestanie całej czynności, nie ma sensu robić tanio czegoś, co w ogóle nie powinno być robione”<sup>25</sup>.

## Organizacja fraktalna

Podejście organizacji fraktalnej (*fractal organisation, fractal company*) w swych założeniach koresponduje z działaniami w turbulentnych, konkurencyjnych warunkach. W pewnym sensie celowe porównanie do geometrii (trójkąt fraktalny, który powstaje w wyniku podziału trójkąta wpierw na trzy, a dalej na kolejne, wewnątrz o bokach o połowę krótszych) odnosi się do charakterystyk fraktali w różnorodnych strukturach oraz pewnych podobnych składników fraktala. Zatem mały fragment

<sup>24</sup> Zob.: [http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter\\_drucker\\_2.html](http://www.brainyquote.com/quotes/authors/p/peter_drucker_2.html).

<sup>25</sup> Ibidem.

trójkąta fraktalnego jest podobny do całości figury. Cecha samopodobieństwa stanowi o istocie fraktala. Podobieństwo w organizacji fraktalnej polega na tożsamości celów, na umiejętności, korelacji zarządzania całokształtem organizacji i jej integralnych części. Przyjmuje się, iż działania zdecentralizowanych jednostek koordynowane są centralnie, co w pewnym sensie jest wyrafinowanym *controllingiem* przy jednoczesnym stosowaniu koncepcji organizacji uczącej się i inteligentnej<sup>26</sup>.

Samopodobnienie pomiędzy tymi częściami następuje natomiast na skutek wzajemnego świadczenia sobie usług, przepływu komunikacji między nimi i integracji operacyjnej. Dynamiczny przepływ informacji zapewnia wydajny system informacyjny, który może się opierać na nowych technologiach informatycznych i Internecie. Ogromne zatem znaczenie w organizacjach fraktalnych odgrywa wiedza czy kapitał intelektualny.

## Teoria chaosu – *Chautics*

Wydarzenia na świecie wydają się obecnie tak chaotyczne i przypadkowe, jak te mające miejsce w strukturze. Mimo to przez dziesiątki lat menedżerzy stali na stanowisku, że zdarzenia organizacyjne mogą być zawsze kontrolowane. Nowa teoria (niektórzy nazywają ją „nauką”), teoria chaosu, uważa, że w gruncie rzeczy kontrola nad zdarzeniami jest bardzo rzadka. Wielu teoretyków chaosu (tak jak teoretycy systemów), tłumacząc założenia swojej teorii, posiłkuje się systemami biologicznymi. Sugerują oni, że systemy w sposób naturalny stają się bardziej złożone, a co za tym idzie również bardziej zmienne (lub podatne na zdarzenia o destrukcyjnym charakterze) i zużywają więcej energii na utrzymanie swojej złożoności. Zużywając więcej energii, poszukują większej struktury, by utrzymać stabilność. Ten trend utrzymuje się do momentu, gdy system ulega rozłamowi, połączeniu z innym skomplikowanym systemem lub też całkiem się rozpada. Brzmi znajomo? To trend, który przez wiele osób uznawany jest jako trend obecny w życiu, w organizacjach, a także ogólnie w świecie.

Teoria pozytywnej wiedzy organizacyjnej (*Positive Organizational Scholarship* – POS) to według Roberta E. Quinna<sup>27</sup>, jednego z twórców tej teorii, „nauka o tym, co w organizacjach jest pozytywne, kwitujące oraz pobudzające do życia”. Pozytywne, czyli budujące, konstruktywne, wybitne cechy procesów oraz wyników w organizacjach. „Organizacyjna” oznacza tu interpersonalną dynamikę strukturalną, którą aktywuje się wewnątrz i przez organizacje, zwłaszcza biorąc pod uwagę kontekst, w jakim pojawia się pozytywny fenomen. Studium oznacza naukowe, czyli nagromadzone, skumulowane, uzyskane naukowo oraz rygorystyczne badanie tego, co

<sup>26</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, red. B. Mikuła, Difin, Warszawa 2002, s. 23–28.

<sup>27</sup> Robert E. Quinn ma jeden z najwyższych wskaźników na powtórny biznes. Odbiorcy jego usług opisują cenne doświadczenia i porady, praktyczne podejście do analizy swego unikalnego przypadku, lepiej wiedząc, kim są i jakie rezultaty chcą osiągnąć (zob. [www.bus.umich.edu/FacultyBios/FacultyBio.asp?id=000119677](http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/FacultyBio.asp?id=000119677)) oraz [www.bus.umich.edu/Positive](http://www.bus.umich.edu/Positive)).

jest pozytywne w relacjach organizacyjnych. W 2002 roku powstało Centrum do spraw Pozytywnego Organizacyjnego Studium. Podstawy teoretyczne pochodzą z teorii organizacji, psychologii oraz socjologii. Stosowane tam podejście normatywne jest powiązane z pracami psychologii pozytywnej, jak również z innymi tradycjami pozytywnego stypendium, takimi jak wywiad doceniający oraz wspólna odpowiedzialność społeczna.

## Konkluzja: kryzys globalizacji a globalizacja kryzysu

Musimy zdać sobie sprawę z tego, że obecny kryzys finansowy jest wielowymiarowy i rzutuje w ogromnym stopniu na codzienne problemy zarządzania. Niebezpiecznie byłoby traktować kryzys tylko jako krótkoterminowe przyhamowanie ekonomiczne. Jest to jednak „normalne” wydarzenie, po którym jeśli nie wszyscy, to zapewne znaczona większość podniesie się tak, jak bywało to już wcześniej w historii. Należy stwierdzić, iż nie jest to kolejny kryzys w zglobalizowanym świecie, lecz pierwszy prawdziwy kryzys samej globalizacji. Bez wątplenia chodzi tu o sprawy finansowe oraz kryzys moralny i kulturalny, który również jest dominujący, ale wykracza poza ramy obecnego szkicu.

Można zatem na podstawie powyższych refleksji i zaprezentowanych starych i nowszych metod zarządzania stwierdzić, że nowsze koncepcje zarządzania z reguły zawierają cenione i uznane elementy koncepcji poprzednich. Niektóre z kolei, uznawane za nowe i nowoczesne, o ile nie w całości, to w znaczącym stopniu, znane były już od dawna<sup>28</sup>. Ekspertci, którzy je formułują i prezentują jako nowe, ukazują często dawną wiedzę, dawną mądrość oraz sformułowane wcześniej bardzo praktyczne teorie zasad zarządzania. Choć mogą one być rezultatem pewnych cząstkowych trendów w zarządzaniu, to jednak zawarte w nich idee i pomysły dają dużo istotnych impulsów dla nowszego i lepszego spojrzenia na podobne, a wcześniej mniej jasno artykułowane cele czy problemy, które stają przed praktykami i teoretykami nowych metod zarządzania.

## Bibliografia

- Andrews K., Christiansen R., Ansoff H.J., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.  
 Castells M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Malden, MA 1996; wyd. polskie: *Spółczesność sieci*, przeł. M. Marody i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.  
 Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka z zasady*, przeł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.  
 Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.

<sup>28</sup> Winston Churchill zwykł był mówić: „cała nasza dzisiejsza mądrość to nie nowa mądrość” („*all this contemporary wisdom is not a new wisdom*”).

- Drucker P.F., *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Organization*, red. P.F. Rangan, San Francisco 2008.
- Garratt B., *The Learning Organization*, Aldershot, Gower 1987.
- Hamel G., *Leading the Revolution* oraz *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Kotler Ph., Caslione J., *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulance*, Amacom, New York 2009.
- Koźmiński A.E., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kraj E., *Kapitał intelektualny jako kluczowy element współczesnej organizacji*, „Gazeta IT”, maj 2003.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Harlow 1994.
- Moore G., *Crossing the Chasm*, Harper Business, New York 1991.
- Newman W.H., *Administrative Action*, Prentice Hall, New York 1951.
- Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa 2009.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina: Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, przeł. G. Łuczkiwicz, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, red. B. Mięka, Difin, Warszawa 2002.
- Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York 1988.



## IDENTYFIKACJA POTRZEB INFORMACYJNYCH MAŁOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Wstęp

Najistotniejszym czynnikiem budowy nowoczesnej gospodarki jest wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, który z kolei determinowany jest przez szereg czynników wewnętrznych<sup>2</sup> i zewnętrznych<sup>3</sup>, a wśród nich za najważniejszy uważa się zasób posiadanych przez przedsiębiorstwa informacji. W dużej mierze, szczególnie w zakresie uwarunkowań wynikających z makrootoczenia, informacje te dostarczane są przez instytucje publiczne i instytucje otoczenia biznesu. Mając to na uwadze, Zarząd Województwa Małopolskiego, kierując się potrzebą otrzymania aktualnych i rzetelnych danych oraz informacji dla procesu decyzyjnego dotyczącego planowania rozwoju regionalnego w obszarze budowy nowoczesnej gospodarki<sup>4</sup>, w tym zakresie kreowania polityki informacyjnej, zlecił autorowi niniejszego opracowania realizację badania pt. „Identyfikacja potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw”, które odpowiadałoby na pytanie badawcze: jakie potrzeby informacyjne małopolskich przedsiębiorstw, warunkujące wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności, pozostają niezaspokojone. Potrzeba przeprowadzenia tego badania była tym większa, że dotychczas w Małopolsce nie podjęto się tego zadania. W związku z tym omawiany obszar pozostawał zupełnie niezbadany.

Badanie, o którym tu będzie mowa, zostało przeprowadzone w okresie lipiec–sierpień 2009 roku w ramach projektu „Małopolskie Obserwatorium Gospodarki”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

---

<sup>1</sup> Autor jest założycielem i właścicielem Instytutu Rozwoju Przedsiębiorstw w Krakowie, prezesem Zarządu Nytko Sp. z o.o., ekspertem m.in. Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

<sup>2</sup> Czynniki wewnętrzne to warunki gospodarowania wynikające z posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych oraz umiejętności ich wykorzystania.

<sup>3</sup> Czynniki zewnętrzne to warunki gospodarowania wynikające z mikrootoczenia (konkurenci, nabywcy) i makrootoczenia (uwarunkowania systemowe).

<sup>4</sup> W styczniu 2006 roku Sejmik Województwa Małopolskiego przyjął strategię rozwoju województwa na lata 2007–2013. Punktem odniesienia dla tej strategii jest wizja województwa jako regionu szans wszechstronnego rozwoju ludzi i nowoczesnej gospodarki, silnego aktywnością swych mieszkańców, czerpiącego z dziedzictwa przeszłości i zachowującego tożsamość w integrującej się Europie.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przybliżenie metodologii tego badania oraz zreferowanie jego wyników przed środowiskiem naukowym, które jest jednym z adresatów powstałego raportu z badań<sup>5</sup>.

Opracowanie składa się z czterech części: wstępu, opisu metodologii badania, prezentacji wyników oraz zakończenia.

## Metodologia badania

W oparciu o postawione wyżej pytanie badawcze sformułowano cel poznawczy badania, którym była identyfikacja niezaspokojonych potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw w zakresie informacji, warunkujących wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności.

Przystępując do urzeczywistnienia zdefiniowanego wyżej celu poznawczego, określono dwa zadania badawcze. Pierwsze, przeprowadzenie badania ilościowego metodą standaryzowanej ankiety telefonicznej wspieranej komputerowo (CATI) wśród 250 mikro- i 250 małych przedsiębiorstw. Drugie, przeprowadzenie badania jakościowego metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) wśród 10 średnich i 10 dużych przedsiębiorstw.

Mając na uwadze określony wyżej cel i zdefiniowane zadania badawcze konieczne stało się określenie zakresów badania. Przedmiotem badania była identyfikacja niezaspokojonych potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw w zakresie informacji, warunkujących wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności. Pojęcie „informacja” rozumiane było jako uporządkowane dane w celu ich wykorzystania w podejmowaniu decyzji. Przedmiotem badania nie były zatem „dane”, będące nieprzetworzonymi faktami wyrażonymi za pomocą liczb i słów oraz „wiedza”, która jest połączeniem informacji i doświadczenia, oraz w przeciwieństwie do danych i informacji, ma charakter ludzki. Pojęcie „niezaspokojona potrzeba” rozumiane było natomiast jako uświadomiona, subiektywna i odczuwana rozbieżność pomiędzy stanem obecnym a stanem pożądanym. Przedmiotem badania nie były zatem potrzeby nieuświadomione.

Podmiotem badania było łącznie 520 przedsiębiorstw mających swe siedziby w Małopolsce i występujących w bazie REGON. Wśród nich znalazło się 250 mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających od 0 do 9 pracowników), 250 małych przedsiębiorstw (zatrudniających od 10 do 49 pracowników), 10 średnich przedsiębiorstw (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) oraz 10 dużych przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 250 pracowników). Próba do badania ilościowego – wywiad metodą standaryzowanej ankiety, wspieranej komputerowo, wśród mikro- i małych przedsiębiorstw – została dobrana w sposób losowo-warstwowy (podział ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, na lokalizację siedziby według powiatu i według sektora prowadzonej działalności według klasyfikacji PKD), operatem był REGON. Próba do badania jakościowego została dobrana w sposób celowy. W konstrukcji

<sup>5</sup> Zob.: <http://www.malopolskie.pl/Gospodarka/Observatorium>.

próby przyjęto założenie, że pod względem cech próba będzie stanowiła miniaturę populacji. Badania zostały przeprowadzone wśród właścicieli/współwłaścicieli przedsiębiorstw lub wyższej kadry zarządzającej przedsiębiorstw, tj. prezesi, dyrektorzy bądź ich zastępcy, członkowie zarządu bądź pracownicy, którzy zostali wskazani w przedsiębiorstwie przez dyrekcję/kadrę zarządzającą.

Badania zostały przeprowadzone w okresie lipiec–sierpień 2009 roku i taki też był zakres czasowy badania.

Dane empiryczne wykorzystane w badaniu miały charakter pierwotnych, czyli pochodziły z dwudziestu przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych i z pięciuset przeprowadzonych standaryzowanych ankiet telefonicznych, wspieranych komputerowo.

Badanie miało charakter:

- badania jednorazowego, tj. zostało dokonane jednokrotnie;
- badania empirycznego, tj. jego celem było zebranie danych empirycznych na temat określonego zjawiska, będących podstawą do dalszych analiz;
- studium przypadku, tj. jego celem było zbadanie reprezentatywnej próby określonej zbiorowości terytorialnej;
- opisowy, tj. jego celem było stwierdzenie występowania określonego zjawiska i jego opisanie;
- poznawczy, tj. jego celem było poznanie nowego, niezbadanego zjawiska;
- aktualny, tj. jego celem było zbadanie aktualnego stanu zjawiska, bez badania przeszłości i formułowania prognoz;
- ewaluacyjny, tj. jego celem było dokonanie analizy i oceny zjawiska;
- sprawozdawczy, tj. jego celem było sformułowanie konkretnych wniosków na temat zjawiska, tylko w określonym zakresie przedmiotowym, podmiotowym i czasowym;
- aplikacyjny, tj. jego celem było sformułowanie ocen i wyciągnięcie wniosków o charakterze aplikacyjnym;
- jakościowy i ilościowy, tj. zastosowane metody badawcze miały charakter jakościowych i ilościowych.

W badaniu zostały zastosowane dwie metody badawcze, czyli indywidualny wywiad pogłębiony i wywiad metodą standaryzowanej ankiety telefonicznej wspieranej komputerowo. Próba do badania jakościowego została dobrana w sposób celowy. W konstrukcji próby przyjęto założenie, że pod względem cech próba będzie stanowiła miniaturę populacji. Próba do badania ilościowego – wywiad metodą standaryzowanej ankiety wspieranej komputerowo – została dobrana w sposób losowo-warstwowy (podział ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, na lokalizację siedziby według powiatu i według sektora prowadzonej działalności według klasyfikacji PKD), operatem był REGON. Przedsiębiorstwa, które zostały wylosowane do badania pilotażowego, nie były uwzględniane w losowaniu do badania właściwego.

W badaniu wykorzystano wnioskowanie typu indukcyjnego, tzn. z materiału źródłowego, zebranego w trakcie badań empirycznych, wyprowadzono uogólnienia.

Dla oceny poziomu zaspokojenia potrzeb informacyjnych mikro- i małych małopolskich przedsiębiorstw, które zostały objęte badaniem ilościowym, został skon-

struowany i użyty wskaźnik zaspokojenia potrzeb informacyjnych (WZPI). Został on obliczony w następujący sposób:

$$WZPI = \frac{(IZT \times WZT) + (IRT \times WRT) + (IRN \times WRN) + (IZN \times WZN)}{[IZT + IRT + IRN + IZN]}$$

gdzie:

- WZPI – oznacza wskaźnik zaspokojenia potrzeb informacyjnych;
- IZT – oznacza ilość wskazań „zdecydowanie tak”;
- IRT – oznacza ilość wskazań „raczej tak”;
- IRN – oznacza ilość wskazań „raczej nie”;
- IZN – oznacza ilość wskazań „zdecydowanie nie”;
- WZT – oznacza nadaną wagę dla wskazań „zdecydowanie tak”;
- WRT – oznacza nadaną wagę dla wskazań „raczej tak”;
- WRN – oznacza nadaną wagę dla wskazań „raczej nie”;
- WZN – oznacza nadaną wagę dla wskazań „zdecydowanie nie”.

Dla obliczenia WZPI nadano wagi poszczególnym odpowiedziom respondentów badania ilościowego:

- odpowiedziom „zdecydowanie tak” nadano wagę 2 pkt;
- odpowiedziom „raczej tak” nadano wagę 1 pkt;
- odpowiedziom „raczej nie” nadano wagę –1 pkt;
- odpowiedziom „zdecydowanie nie” nadano wagę –2 pkt.

Konieczne w tym miejscu jest dodanie, że w badaniu przyjęto założenie, iż wskazanie przez respondenta odpowiedzi ostatniej, tj. „nie wiem/nie mam zdania” oznacza, że dany obszar informacyjny nie jest w praktyce potrzebą informacyjną danego przedsiębiorstwa. Dlatego dla eliminacji wpływu na wynik respondentów niezdecydowanych lub niemających zdania, ich wskazania nie były brane pod uwagę przy wyliczaniu WZPI.

Do identyfikacji niezaspokojonych potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw użyto następujące wskaźniki identyfikacyjne:

- występuje (WZPI przyjmuje wartość ujemną);
- brak jednoznacznej identyfikacji (WZPI przyjmuje wartość „0”);
- nie występuje (WZPI przyjmuje wartość dodatnią).

Do oceny niezaspokojonych potrzeb informacyjnych (deficytu) zostały użyte natomiast następujące wskaźniki oceniające:

- umiarkowanie istotna (WZPI przyjmuje wartość od –0,01 do –0,50);
- zdecydowanie istotna (WZPI przyjmuje wartość od –0,50 do –2,00).

W trakcie procesu przygotowawczego przedmiotowych badań wyciągnięto wnioski, że istnieje cały kompleks potrzeb informacyjnych, warunkujących wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Potrzeby te można zagregować w grupy według poziomu analizy ekonomicznej<sup>6</sup> lub funkcjonalnego obszaru uwa-

<sup>6</sup> Megaekonomicznego, makroekonomicznego, mezoekonomicznego, mikroekonomicznego i mikro-mikroekonomicznego. Szerzej na temat poziomów analiz w naukach ekonomicznych, zob.: M. Gorynia, *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „*Ekonomista*” 1993, nr 4.

runkowań<sup>7</sup>. Stwierdzono jednak, że tylko nieliczne z tych potrzeb należą do sfery aktywności informacyjnej instytucji publicznych i instytucji otoczenia biznesu, które są głównymi adresatami wyników przedmiotowych badań. Stąd do badań wybrano jedynie najważniejsze potrzeby informacyjne przedsiębiorstw, które z jednej strony, warunkują wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności, a z drugiej, mieszczą się w sferze polityki informacyjnej ww. instytucji. Potrzebami tymi, według kolejności przyjętej w badaniu, były:

- informacje dotyczące koniunktury gospodarczej;
- informacje dotyczące rynku pracy;
- informacje dotyczące możliwości do uzyskania przez przedsiębiorstwa ulg i dotacji inwestycyjnych;
- informacje dotyczące możliwości do uzyskania przez przedsiębiorstwa wsparcia administracyjno-organizacyjnego w zakresie procesu inwestycyjnego;
- informacje dotyczące możliwości do uzyskania przez przedsiębiorstwa wsparcia w zakresie rozwoju eksportu;
- informacje dotyczące możliwości do uzyskania przez przedsiębiorstwa wsparcia w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej;
- informacje dotyczące dostępnych na rynku technologii innowacyjnych;
- informacje dotyczące obowiązującego prawa i planowanych zmian prawnych;
- informacje dotyczące możliwości nawiązania współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi;
- informacje dotyczące prowadzonej polityki rozwoju gospodarczego przez władze regionalne i lokalne.

## Wyniki

Z przeprowadzonych badań wynika, że w ocenie małopolskich przedsiębiorstw najtrudniej dostępne są informacje na temat możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwa wsparcia administracyjno-organizacyjnego w ramach realizowanego procesu inwestycyjnego. Przedsiębiorstwa wręcz wskazują na kompletny brak informacji w tym zakresie. Chodzi tu o kompetentną i pełną informację na temat możliwości inwestycyjnych w Małopolsce; wsparcie regionalnych instytucji publicznych i instytucji otoczenia biznesu w wyszukaniu odpowiedniego terenu inwestycyjnego; wsparcie organizacyjne, tzw. *business assistance*, w uzyskaniu niezbędnych pozwoleń czy też aktywne wsparcie urzędów pracy w rekrutacji pracowników, którzy podejmą pracę na terenie nowej inwestycji<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ekonomicznych, politycznych (w tym prawnych), społecznych i technicznych. Szerzej na temat funkcjonalnych obszarów uwarunkowań w analizach ekonomicznych, zob.: G. Stonehouse, J. Hamill, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.

<sup>8</sup> Szerzej o znaczeniu inwestycji przedsiębiorstw, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dla rozwoju gospodarczego na poziomie mezo- i makroekonomicznym, zob. m.in.: M. Nytko, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a zmiany strukturalne w polskiej gospodarce*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009; M. Nytko, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako stymulanta rozwoju*

Równie trudno dostępne, w ocenie przedsiębiorstw, są informacje dotyczące możliwego do uzyskania wsparcia w zakresie rozwoju eksportu. Wskazywano m.in. na brak informacji w zakresie możliwości uzyskania dotacji na rozwój działalności eksportowej<sup>9</sup>, nawiązania współpracy z partnerami zagranicznymi poprzez udział w targach i misjach zagranicznych czy też działalności i oferty organizacji wspierających rozwój eksportu (izby handlowe itp.).

Kolejną z potrzeb informacyjnych charakteryzującą się zdecydowanie istotnym deficytem informacyjnym wśród małopolskich przedsiębiorstw są informacje w zakresie dostępnych dla przedsiębiorstw ulg i dotacji inwestycyjnych. W ocenie przedsiębiorstw dostępne informacje w zakresie możliwości i warunków ubiegania się o bezpośrednie wsparcie inwestycyjne są nieczytelne i niekompletne, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia korzystanie z tego typu wsparcia.

Przedsiębiorstwa wskazywały ponadto na zdecydowanie istotny deficyt informacyjny w zakresie informacji dotyczących prowadzonej polityki rozwoju gospodarczego przez władze regionalne i lokalne. W ocenie przedsiębiorstw istnieje poważna luka pomiędzy dostępnością informacji w zakresie prowadzonej polityki gospodarczej na szczeblu regionalnym w stosunku do szczebla krajowego, podczas gdy polityka regionalna ma nie mniejszy wpływ na wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw niż polityka krajowa. W opinii badanych brakuje chociażby informacji na temat celów, planów i konkretnych działań władz regionalnych i lokalnych.

Kolejnymi, według wagi zgłaszanych jako niezaspokojenie, potrzebami informacyjnymi małopolskich przedsiębiorstw, ocenionymi jako raczej istotne, były informacje w zakresie możliwości współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi, informacje dotyczące możliwego do uzyskania wsparcia w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej oraz informacje w zakresie obowiązującego prawa i planowanych zmian prawnych.

---

*gospodarczego Polski*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009; M. Nytko, *Metodologia badań skutków bezpośrednich inwestycji zagranicznych ex post w kraju goszczącym*, [w:] *Procesy globalizacji, internacjonalizacji i integracji w warunkach współczesnej gospodarki światowej. Wybrane problemy*, t. 1, red. T. Sporek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 329–338; M. Nytko, *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju gospodarczego Podkarpacia*, [w:] *Miasta województwa podkarpackiego w procesie zmian systemowych*, red. M. Kozaczka, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie – WZPiNoG w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2009, s. 31–40; M. Nytko, *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rozwoju gospodarczym krajów rozwijających się*, [w:] *Wyzwania międzynarodowej współpracy na rzecz rozwoju*, red. K. Czaplicka, ASPRA-JR, Warszawa 2007–2008, s. 163–178.

<sup>9</sup> Województwo małopolskie jako jedno z dwóch w Polsce nie przewidziało w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego wsparcia dla przedsiębiorstw w formie dotacji na rozwój działalności eksportowej. Jedyną możliwością dla małopolskich przedsiębiorstw jest staranie się o tego typu wsparcie w ramach ogólnopolskiego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, działanie 6.1 „Paszport do eksportu”. Zob. szerzej: M. Nytko, *Dotacje dla przedsiębiorstw w zakresie rozwoju eksportu*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009; M. Nytko, *Instrumenty finansowania rozwoju eksportu w Polsce*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009.

T a b e l a 1. Potrzeby informacyjne mikro- i małych małopolskich przedsiębiorstw według poziomu zaspokojenia (WZPI)

Lp.	Wyszczególnienie	Wskaźnik zaspokojenia potrzeb informacyjnych (WZPI)	Ocena poziomu zaspokojenia potrzeb informacyjnych	Ocena deficytu informacyjnego
1.	Informacje dotyczące wsparcia administracyjno-organizacyjnego w zakresie procesu inwestycyjnego	-0,78	zdecydowanie niewystarczający	zdecydowanie istotny
2.	Informacje dotyczące wsparcia w zakresie rozwoju eksportu	-0,65	zdecydowanie niewystarczający	zdecydowanie istotny
3.	Informacje dotyczące ulg i dotacji inwestycyjnych	-0,64	zdecydowanie niewystarczający	zdecydowanie istotny
4.	Informacje dotyczące prowadzonej polityki rozwoju gospodarczego przez władze regionalne i lokalne	-0,52	zdecydowanie niewystarczający	zdecydowanie istotny
5.	Informacje dotyczące możliwości współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi	-0,48	raczej niewystarczający	raczej istotny
6.	Informacje dotyczące wsparcia w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej	-0,43	raczej niewystarczający	raczej istotny
7.	Informacje dotyczące obowiązującego prawa i planowanych zmian prawnych	-0,25	raczej niewystarczający	raczej istotny
8.	Informacje dotyczące obecnych na rynku technologii innowacyjnych	0,34	raczej wystarczający	n.d.
9.	Informacje dotyczące koniunktury gospodarczej	0,39	raczej wystarczający	n.d.
10.	Informacje dotyczące rynku pracy	0,43	raczej wystarczający	n.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Obok wymienionych wyżej niezaspokojonych potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw, w badaniu zidentyfikowano również obszary informacyjne, w ramach których dostępne informacje w ocenie badanych przedsiębiorstw są wystarczające. Są nimi informacje w zakresie obecnych na rynku technologii innowacyjnych, koniunktury gospodarczej i rynku pracy.

Wszystkie potrzeby informacyjne mikro- i małych małopolskich przedsiębiorstw, uszeregowane według poziomu zaspokojenia wraz z oceną ewentualnego deficytu, zostały przedstawione w tabeli 1.

## Zakończenie

Realizacja określonych zadań badawczych, przy określonych założeniach, pozwoliła na osiągnięcie celu poznawczego badania, tj. dokonano identyfikacji potrzeb informacyjnych małopolskich przedsiębiorstw w zakresie makroekonomicznych uwarunkowań działalności, determinujących wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności, a pozostają niezaspokojone.

Z przeprowadzonego badania wynika, że do informacji ocenionych jako zdecydowanie niewystarczające należy zaliczyć: informacje dotyczące wsparcia administracyjno-organizacyjnego w zakresie procesu inwestycyjnego, informacje dotyczące wsparcia w zakresie rozwoju eksportu, informacje dotyczące ulg i dotacji inwestycyjnych oraz informacje dotyczące prowadzonej polityki rozwoju gospodarczego przez władze regionalne i lokalne. Z kolei do informacji raczej niewystarczających należy zaliczyć: informacje dotyczące możliwości współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi, informacje dotyczące wsparcia w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej oraz informacje dotyczące obowiązującego prawa i planowanych zmian prawnych. Dostępne informacje dotyczące obecnych na rynku technologii innowacyjnych, jak również informacje dotyczące koniunktury gospodarczej oraz informacje dotyczące rynku pracy, w wyniku przeprowadzonych badań, należy natomiast ocenić jako wystarczające.

## Bibliografia

- Bińczycki B., Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *System informacyjny w zarządzaniu operacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Gorynia M., *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „*Ekonomista*” 1993, nr 4.
- Martyniak Z., *Zarządzanie informacją i komunikacją – zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Nytko M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a zmiany strukturalne w polskiej gospodarce*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009.
- Nytko M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako stymulanta rozwoju gospodarczego Polski*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009.



- Nytko M., *Dotacje dla przedsiębiorstw w zakresie rozwoju eksportu*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009.
- Nytko M., *Instrumenty finansowania rozwoju eksportu w Polsce*, Instytut Rozwoju Przedsiębiorstw, Kraków 2009.
- Nytko M., *Metodologia badań skutków bezpośrednich inwestycji zagranicznych ex post w kraju goszczącym*, [w:] *Procesy globalizacji, internacjonalizacji i integracji w warunkach współczesnej gospodarki światowej. Wybrane problemy*, t. 1, red. T. Sporek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 329–338.
- Nytko M., *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju gospodarczego Podkarpacia*, [w:] *Miasta województwa podkarpackiego w procesie zmian systemowych*, red. M. Kozaczka, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie – WZPiNoG w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2009, s. 31–40.
- Nytko M., *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w rozwoju gospodarczym krajów rozwijających się*, [w:] *Wyzwania międzynarodowej współpracy na rzecz rozwoju*, red. K. Czaplicka, ASPRA-JR, Warszawa 2007–2008, s. 163–178.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
- Stonehouse G., Hamill J., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Strategia rozwoju województwa małopolskiego na lata 2007–2013*, załącznik nr 1/1 do Uchwały Nr XLI/527/2006 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 30 stycznia 2006 r.
- Woźniak K., *Metodyka badania potrzeb informacyjnych na szczeblu zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 700, Kraków 2006, s. 233–245.
- Woźniak K., *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

## SYSTEM WCZESNEGO ROZPOZNANIA ZMIAN OTOCZENIA ORGANIZACJI – WYBRANE ASPEKTY DIAGNOZY

### Uwagi wstępne

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się dużą złożonością, wysoką dynamiką i w konsekwencji rosnącą nieciągłością, co z kolei stwarza nieoczekiwane stany, a gwałtowność i wysoki stopień nowości zachodzących zmian pociągają za sobą trudności w przewidywaniu zmian w otoczeniu. Teoria i praktyka zarządzania poszukują zatem narzędzi, które mogą pozwolić na radzenie sobie z tą sytuacją. Poszukiwania koncentrują się głównie w obszarze przetwarzania informacji i tworzenia wiedzy, gdyż możliwości doskonalenia systemów informacyjnych, komunikacji, zdolności postrzegania i interpretowania są ogromne, a ich koszty mogą okazać się relatywnie niskie.

Narzędziem odpowiadającym na powyższe potrzeby współczesnych organizacji jest system wczesnego rozpoznania zmian otoczenia, który występuje w każdej organizacji, formalnie czy też nie, choćby w formie szczątkowej. Efektywność funkcjonowania zależy jednak od jego doskonalenia, zatem wymagana ingerencja usprawniająca wynikać musi z celowej diagnozy systemu. Pozwoli to na pozyskanie informacji o istniejącym rozwiązaniu, jego ocenę i wskazanie kierunków doskonalenia. Diagnoza systemu wczesnego rozpoznania jest szczególnym wyzwaniem badawczym, gdyż system zazwyczaj przyjmuje formę działań nieformalnych, nie ma odbicia w dokumentacji organizacyjnej albo znajduje w niej wyraz częściowy i rozproszony w całej organizacji na różnych jej szczeblach.

Artykuł jest próbą sformułowania ogólnej procedury diagnozy systemu wczesnego rozpoznania zmian otoczenia organizacji, która prowadzić ma m.in. do oceny jego stopnia zaawansowania i na tej podstawie wskazania kierunków i obszarów doskonalenia.

## System wczesnego rozpoznania jako przedmiot diagnozy

Koncepcję wczesnego rozpoznania<sup>1</sup> porównać można do radaru, który czujnie obserwuje otoczenie w celu identyfikacji zbliżających się obiektów. Wskazuje na nie, nawet jeżeli nie ma jeszcze pewności co do ich rodzaju, a później monitoruje, aby jak najtrafniej je rozpoznać. Wszystko po to, aby odpowiednio wcześnie wskazać obiekty, gdyż wyprzedzenie w czasie daje komfort w postaci możliwości analizy sytuacji, pogłębienia wiedzy i podjęcia działań przygotowawczych. Zatem system wczesnego rozpoznania zmian otoczenia (SWR) to specjalny rodzaj systemu informacyjnego<sup>2</sup>, przetwarzającego słabe sygnały pochodzące z otoczenia i wnętrza organizacji w celu antycypacji zmian oraz zredukowania związanej z nimi niepewności. Pełni on rolę usługową dla strategii systemu zarządzania, gdyż na tym poziomie wspomaga podejmowanie decyzji. Jego specyfika polega na pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji będących symptomami przyszłych zmian, wyrażanych jako potencjalne szanse lub zagrożenia i związany jest z przetwarzaniem informacji o charakterze antycypacyjnym.

Diagnozowany SWR powinien być postrzegany jako system informacyjny, czyli zbiór wzajemnie powiązanych procesów informacyjnych (specyficznych dla danego typu systemu), które odpowiadają za zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji mających wspomagać działania<sup>3</sup>. Stanowi on zorganizowaną, by osiągnąć założone cele, konfigurację: 1) ludzi – będących nośnikami zdolności do postrzegania zdarzeń oraz obiektów i odpowiadających za pozyskiwanie, kodowanie, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji; 2) informacji – będących podstawowym tworzywem wykorzystywanym w systemach informacyjnych, na które składają się zbiory danych/informacji/wiedzy, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa i poszczególnych jej członków; 3) algorytmów działania – będących metodami wykorzystywanymi w celu wykonywania pracy, obejmującymi nie tylko formalne procedury, ale również sposoby, za pomocą których ludzie koordynują działania, komunikują się, podejmują decyzje, definiują pozyskiwanie, przetwarzanie i prze-

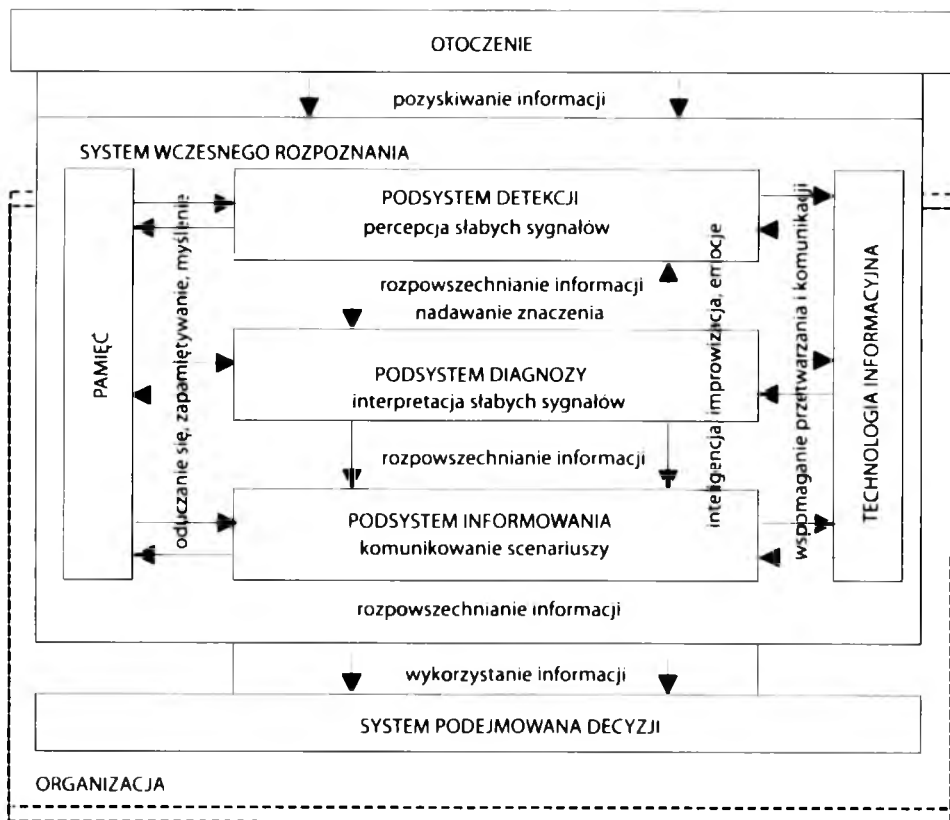
---

<sup>1</sup> Pojęcie „wczesne rozpoznanie” wprowadził do literatury z zakresu zarządzania Kirsch, wskazując, że zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego, obserwacja środowiska organizacji nie może koncentrować się tylko na wyszukiwaniu zagrożeń i ostrzeganiu, ale powinna również rozpoznawać wyłaniające się okazje. Równocześnie obserwacja powinna odbywać się nie tylko w uprzednio zdefiniowanych obszarach, ale powinna przebiegać kompleksowo, obejmując całe środowisko organizacji (por.: J.K. Hunek, *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5, D. Kamasa, *Systemy wczesnego rozpoznania w świetle literatury niemieckiej*, Przeobrażenia Systemów Kierowniczych, Warszawa 1992; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999; J. Bąk, *Controlling a systemy wczesnego ostrzegania*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2002).

<sup>2</sup> Mówiąc o SWR jako systemie informacyjnym, mamy na myśli zbiór wzajemnie powiązanych elementów, które tworzą całość, służącą zbieraniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji mających wspomagać działania (por. W. Flakiewicz, *Systemy informacyjne w zarządzaniu (uwarunkowania, technologie, rodzaje)*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 31–35).

<sup>3</sup> J. Oleński, *Ekonomika informacji. Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 141.

kazywanie informacji; 4) technologii informacyjnych – będących urządzeniami i programami teleinformatycznymi służącymi poprawie efektywności zdobywania, przetwarzania, transmitowania, przechowywania, prezentowania informacji, wspomagających procesy komunikacyjne<sup>4</sup>.



R y s u n e k 1. Model systemu wczesnego rozpoznania

Zródło: J. Bąk, *Koncepcja badania zaawansowania systemu wczesnego rozpoznania*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2007.

SWR zbudowany jest z podsystemów detekcji, diagnozy i informowania (rys. 1). Pierwszy z nich skanuje otoczenie w poszukiwaniu obiektów<sup>5</sup> sygnalizujących po-

<sup>4</sup> S. Alter, *Information Systems. A Management Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA 1992, s. 7–10.

<sup>5</sup> Używając pojęcia obiekt, mamy na myśli dowolny obiekt materialny, proces, zdarzenie (ich atrybuty), pojęcie abstrakcyjne, własność innego obiektu itp. B. Stefanowicz, *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004, s. 14.

tencjalne szanse lub zagrożenia i odpowiada za poszukiwanie słabych sygnałów oraz monitorowanie, śledzenie ewolucji zidentyfikowanych trendów. Pozyskane informacje przekazywane są do podsystemu diagnozy, w którym dochodzi do przewidywania (interpersonalna interpretacja pozyskanych informacji) i oceniania (szacowanie możliwej ewolucji i potencjalnego wpływu na sytuację organizacji). Zbudowana wiedza, w ostatnim podsystemie zamykana jest w ramy scenariuszy przyszłości, które komunikowane są na wszystkich szczeblach zarządzania, tak by modyfikować istniejące modele myślowe i prowadzić do podjęcia lepszych decyzji strategicznych. Na każdym etapie wczesnego rozpoznania ważną rolę odgrywa wiedza (w postaci algorytmów działania, norm, reguł, modeli myślowych, intuicji) i technologia informacyjna (wspomagająca realizowane procesy informacyjne).

## Procedura diagnozy systemu wczesnego rozpoznania

Diagnozę zdefiniować możemy jako „rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości”<sup>6</sup>, zaś w szerszym sensie jest to „rozpoznanie badanego stanu rzeczy przez zaliczenie go do znanego typu lub gatunku, przez przyczynowe i celowościowe wyjaśnienie tego stanu rzeczy, określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego dalszego rozwoju”<sup>7</sup>. Diagnoza wpisuje się w prace organizatorskie, w ramach których rozwiązywane są problemy oraz doskonalone są działania. Stanowi ona punkt wyjścia i pierwszą konieczną fazę usprawniającej działalności organizatorskiej<sup>8</sup>. Diagnoza jest działaniem badawczym stanowiącym element szeroko rozumianego procesu doskonalenia rozwiązań organizacyjnych, w skład którego wchodzi jeszcze identyfikacja, modelowanie i projektowanie. Celem tych działań doskonalących jest podniesienia sprawności zarządzania, przez świadome i celowe przekształcanie istniejących rozwiązań. Diagnozę rozumieć należy jako proces badawczy, który polega na ocenie przeprowadzanych przez człowieka działań, a jej zakres sprowadzić można do ustalenia „mocnych i słabych stron” istniejących działań, oraz odpowiedzialnych za to czynników (przyczyn)<sup>9</sup>. Diagnoza, jest działaniem celowym, które „zmierza do stawiania hipotez oraz postulatów co do kierunku, zakresu i sposobu zmiany stanu obiektu (lub procesu) ocenianego jako nieprawidłowy i składa się z następującego cyklu czynności: opis – ocena – hipoteza”<sup>10</sup>. W diagnozie z jednej strony wykrywa się defekty, wyjaśnia ich przyczyny i wpływ na efektywność, a z drugiej

<sup>6</sup> S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 17.

<sup>7</sup> T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 48, [hasło:] *Diagnoza*.

<sup>8</sup> Zob. Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 53–55; Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 42–43.

<sup>9</sup> A. Nalepka, *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 119, Kraków 1993, s. 10–11.

<sup>10</sup> A. Podgórecki, *Charakterystyka nauk praktycznych*, PWN, Warszawa 1962, s. 38.

badania pozytywne aspekty, aby nie dopuścić do ich uszkodzenia przy wprowadzaniu zmian usprawniających<sup>11</sup>.

Uwzględniając propozycje metodyczne prowadzenia diagnozy systemów organizacyjnych na gruncie zarządzania<sup>12</sup>, zaproponować można ogólną procedurę diagnozy SWR. Każde konkretne działanie diagnostyczne powinno być jednak uszczegóławiane w zależności od celu diagnozy, wielkości organizacji itp. Jeżeli przyjmiemy założenie, że w każdej organizacji funkcjonuje SWR, to proces diagnostyczny powinien przebiegać w następujący sposób:

1. Określenie celu i zakresu badania SWR – na początku należy przyjąć określony cel kierunkujący proces badawczy, np. analiza i ocena zakresu podobieństwa między SWR a rozwiązaniem wzorcowym SWR. Należy też sformułować zadania diagnostyczne i przyjąć, czy diagnozowany będzie system jako całość, czy tylko wybrane jego aspekty, co znajduje wyraz w zdefiniowanym zakresie prowadzonego badania diagnostycznego.

2. Wstępna identyfikacja SWR i konkretyzacja metody badania – konieczne jest rozpoznanie diagnozowanego systemu i warunków w jakich funkcjonuje, a więc odniesienie się do organizacji jako całości, do jej otoczenia i występujących między nimi relacji. Rozpoznanie tego można dokonać, wykorzystując metodę nieustrukturyzowanych wywiadów i wstępną analizę dokumentacji.

3. Sformułowanie kryteriów oceny, wzorców normatywnych oraz zasad pomiaru i oceny – punktem wyjścia diagnozy powinien być parametryczny opis SWR, czyli ustalenie cech charakteryzujących system w badanych aspektach. Determinanty, stanowiące elementy desygnujące wybrane aspekty systemu w strukturze działań przedsiębiorstwa, w dalszym postępowaniu diagnostycznym będą traktowane jako kryteria oceny. Głównym źródłem formułowania kryteriów oceny jest zawartość semantyczna pojęcia SWR w istotnych, z punktu widzenia prowadzonej diagnozy, aspektach. Do każdego kryterium należy przyporządkować wzorzec normatywny, wskazujący na pożądaną przejaw danej cechy, z którym w procesie oceny porównywana będzie wartość rejestrowana w przedsiębiorstwie i na tej podstawie ustalone odchylenia.

4. Identyfikacja i analiza stanu faktycznego oraz wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych – polega na praktycznym zastosowaniu wypracowanych wcześniej zasad i narzędzi oceny. To praca na „żywym organizmie”, bo dochodzi w niej do pobrania w zdefiniowany wcześniej sposób informacji o diagnozowanym SWR. W tej fazie badanie powinno mieć charakter objawowy, czyli powinny być poszukiwane determinanty systemu w odpowiedziach członków organizacji i dokumentacji.

5. Weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych – mając na uwadze niezbędną staranność badawczą, konieczna jest kontrola wiarygodności ustaleń diagnostycznych, np. poprzez uzupełnienia/powtórzenia niektórych wywiadów. Po uzyskaniu

---

<sup>11</sup> A. Nalepka, *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 7.

<sup>12</sup> Zob. *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 152–153.

wiarygodnej listy odchyień od rozwiązania normatywnego należy podjąć próbę ich wyjaśnienia, jak również określić ich znaczenie dla danej organizacji.

6. Synteza wyników badań szczegółowych – to ostatni etap postępowania diagnostycznego, polegający na wyprowadzeniu ocen łącznych, które pozwoliłyby na orzekanie o prawidłowościach i nieprawidłowościach istniejącego rozwiązania w zakresie wczesnego rozpoznania. Zazwyczaj przyjmuje ona formę ekspertyzy opisującej kompleksowo przebieg diagnozy, uzyskane wyniki i wnioski diagnostyczne<sup>13</sup>.

## Diagnoza stopnia zaawansowania SWR

W celu klasyfikacji stopnia zaawansowania SWR możemy wykorzystać typologię systemów analizy otoczenia zaproponowaną przez Subhasha C. Jaina<sup>14</sup>, w której identyfikowane są cztery fazy ewolucji systemów analizy otoczenia (za taki należy uznać SWR): 1) prymitywne 2) doraźne, 3) reaktywne, 4) proaktywne. Rozwój tych systemów wiąże się ze wzrostem stopnia zaawansowania, wyrażanego rosnącą świadomością, formalizacją, ciągłością działania czy też aktywnością. Tworzą one kontinuum, a każdy z typów obrazuje określoną przez stopień przydatności fazę rozwoju: od najprostszego do najbardziej rozwiniętego. Przechodząc przez poszczególne fazy, intensywność wysiłków związanych z wczesnym rozpoznaniem szans i zagrożeń rośnie, horyzont czasowy wydłuża się, a poziom zaufania do pozyskanych informacji zwiększa się.

Najbardziej pożądane systemy wczesnego rozpoznania to te, które są w pełni uświadomionymi, sformalizowanymi, działającymi według określonych procedur systemami, angażującymi wszystkich członków organizacji i które mają za zadanie obserwację i analizę wszelkich zdarzeń, mogących wpłynąć na sytuację strategiczną organizacji. Równocześnie większość prowadzonych w tym zakresie badań pokazuje, że niewiele firm ten stopień zaawansowania osiągnęło, a integracja z procesem zarządzania strategicznego jest ciągle trudna. Menedżerowie nie są w stanie ocenić realizowanego wczesnego rozpoznania, gdyż często nie są świadomi tego, co robią w tym zakresie i nie odczuwają potrzeby doskonalenia się. Odpowiedź na kilka podstawowych pytań, m.in. czy rzeczywiście realizowane jest wczesne rozpoznanie?, na jakim etapie rozwoju znajduje się obecnie SWR?, jakie są silne i słabe strony systemu? Pozwolić mogą na doskonalenie istniejących rozwiązań, a przez to poprawę wartości informacji zasilających procesy zarządzania strategicznego.

Wspomniane kwestie, a więc nieformalny charakter (brak w warstwie formalnej organizacji „dowodów” na realizowanie wczesnego rozpoznania), nieświadomość

<sup>13</sup> Por. ibidem, s. 153–176; A. Nalepka, *Metodyka diagnozy*, op. cit., s. 41–47; P. Cabała, J. Walas-Trębacz, *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą*, [w:] *Prace z zakresu procesu zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków 2004, s. 136–143.

<sup>14</sup> S.C. Jain, *Environmental Scanning in U.S. Corporation*, „Long Range Planning” 1984, vol. 17, za: R. Subramanian, N. Fernandes, E. Harper, *An Empirical Examination of the Relationship between Strategy and Scanning*, „The Mid-Atlantic Journal of Business”, December 1993.

użytkowania (brak wiedzy o systemie, jego funkcjonowaniu i nazewnictwie) czy wreszcie „próżność” zarządzających (deklarowanie posiadania SWR przy faktycznym jego braku), czynią niemożliwym bezpośredni pomiar SWR. Musi on mieć charakter pośredni, objawowy, polegający na poszukiwaniu desygnatów systemu w odpowiedziach respondentów i dokumentacji przedsiębiorstwa. SWR jako obiekt pomiaru jest opisywany przez określony zbiór cech (np. tryb obserwacji otoczenia, realizowane funkcje, wykorzystywane instrumenty, stopień formalizacji), które określają rodzaj zaimplementowanego rozwiązania. Wymiary te, wraz z ich przejawami pozwalają na zidentyfikowanie SWR i przyporządkowanie go do określonego typu (prymitywny, doraźny, reaktywny, proaktywny).

Poniżej podjęta zostanie próba operacjonalizacji jednego z wymiarów SWR, jakim jest tryb obserwacji otoczenia. W zależności od tego, jak skonfigurowane są różne atrybuty, pojawia się mniejsza lub większa szansa detekcji słabych sygnałów. Pomiar trybu obserwacji otoczenia możliwy jest tylko w sposób pośredni poprzez mierzenie cech prostszych. Charakterystyka SWR powinna być zatem zdekomponowana na składowe, które mogą być mierzone poprzez analizę wypowiedzi menedżerów i pracowników. Zidentyfikowane cechy szczegółowe charakterystyki systemu wczesnego rozpoznania – tryb obserwacji otoczenia – to: zakres obserwacji (wąski – szeroki), częstotliwość obserwacji (nieregularna – ciągła), zainteresowanie pozyskaniem informacji (niskie – wysokie), rodzaj wykorzystywanych źródeł informacji (ubogie informacyjnie – bogate informacyjnie), charakterystyka pozyskiwanych informacji (sygnały słabe – sygnały mocne).

W zależności od stopnia aktywności w poszczególnych obszarach, możemy za Fernando Aguilar wskazać cztery tryby obserwacji otoczenia: obserwacja nieukierunkowana (*undirected viewing*), obserwacja warunkowana (*conditioned viewing*), poszukiwanie niesformalizowane (*unformal search*), poszukiwanie sformalizowane (*formal search*)<sup>15</sup>. Obserwacja nieukierunkowana daje największą szansę na wykrycie słabych sygnałów, gdyż wykracza poza główne obszary analizy i realizowana jest w sposób ciągły. Odpowiada ona więc obserwacji koniecznej w systemach proaktywnych. Z kolei poszukiwanie sformalizowane daje najmniejszą szansę na zauważenie sygnałów, gdyż ogranicza się do wycinków otoczenia i poszukuje informacji ściśle zdefiniowanych. Odpowiada ona zatem systemowi prymitywnemu.

Poniżej podjęta została próba budowy skal dla wybranych dwóch składowych trybu obserwacji: częstotliwość obserwacji otoczenia i charakterystyka pozyskiwanych informacji

*Częstotliwość obserwacji otoczenia – jak często informacje o otoczeniu pozyskiwane są przez organizację? (raz w roku i rzadziej – kilka razy w roku – przynajmniej raz w miesiącu – przynajmniej raz w tygodniu – przynajmniej raz dziennie).*

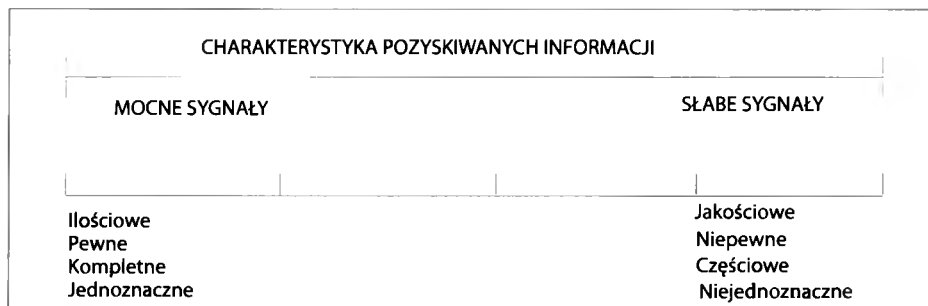
Skala jest zgodna z propozycją Donalda Hambricka<sup>16</sup> i pozwala ocenić, z jaką częstotliwością organizacja zdobywa informacje. Dążenie do proaktywnych SWR wymusza konieczność ciągłej obserwacji otoczenia.

---

<sup>15</sup> F.J. Aguilar, *Scanning the Business Environment*, Macmillan Co., New York 1967, za: C.W. Choo, [w:] *Information Management for the Intelligent Organization*, Asis, Medford, NJ 1998.

<sup>16</sup> D.C. Hambrick, *Environmental Scanning, Organization Strategy, And Executive Roles: A Study in Three Industries*, PHD Dissertation, Pennsylvania State University 1979, za: E. Auster, C.W. Choo,





R y s u n e k 2. Skala pomiaru charakteru pozyskiwanych informacji

Źródło: opracowanie własne.

*Charakterystyka pozyskiwanych informacji – jaki charakter mają pozyskiwane informacje o potencjalnych szansach i zagrożeniach?*

Do pomiaru (rys. 2) charakterystyki informacji sygnalizujących szanse i zagrożenia wykorzystano atrybuty słabych sygnałów zaproponowane przez S. Blanco, M.L. Caron-Fason i H. Lesca<sup>17</sup>. Informacje niesione przez słabe sygnały mają jakościowy charakter, są fragmentaryczne, niepewne i niejednoznaczne.

## Uwagi końcowe

Diagnozowanie systemów organizacyjnych wymaga uporządkowanych w postaci procedur gwarantujących metodyczne postępowanie badawcze. Prezentowane w artykule podejście ma formę ogólnej metodyki diagnozy systemu wczesnego rozpoznania i stanowi tylko przyczynek do sformułowania procedury użytkowej. Metodyka ta, w zależności o sytuacji diagnostycznej, powinna być przystosowana do potrzeb konkretnej organizacji. Zawarte w niniejszym artykule rozważania nie stanowią pełnej charakterystyki diagnozowania zaawansowania SWR, a jedynie prezentują wybrane problemy. Sam proces badawczy związany z identyfikacją stopnia zaawansowania SWR jest niezwykle trudny, gdyż wczesne rozpoznanie potencjalnych szans i zagrożeń jest procesem złożonym. W jego ramach przeplatają się elementy formalne i nieformalne, proceduralny rygor i kreatywność improwizacji, chłodna kalkulacja i element ryzyka. System wczesnego rozpoznania, aby spełniał swoją rolę i był efektywny, powinien być przedsięwzięciem planowanym, zarządzanym jako aktywność strategiczna, w pewnym zakresie sformalizowanym, w którym aktywnie partycypują użytkownicy, a zarządzanie informacją i wiedzą stanowi fundament funkcjonowania.

*Environmental Scanning by CEOs in Two Canadian Industries*, „Journal of the American Society for Information Science”, May 1993.

<sup>17</sup> S. Blanco, M.L. Caron-Fason, H. Lesca, *Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organization*, „Journal of Competitive Intelligence and Management”, Spring 2003, no. 1.

## Bibliografia

- Aguilar F.J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan Co., New York 1967.
- Alter S., *Information Systems. A Management Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA 1992.
- Auster E., Choo C.W., *Environmental Scanning by CEOs in Two Canadian Industries*, „Journal of the American Society for Information Science”, May 1993.
- Bąk J., *Controlling a systemy wczesnego ostrzegania*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2002.
- Bąk J., *Koncepcja badania zaawansowania systemu wczesnego rozpoznania*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2007.
- Blanco S., Caron-Fason M.L., Lesca H., *Developing Capabilities to Create Collective Intelligence within Organization*, „Journal of Competitive Intelligence and Management”, Spring 2003, no. 1.
- Cabała P., Walas-Trębacz J., *Kształtowanie systemu wczesnego ostrzegania w zarządzaniu firmą*, [w:] *Prace z zakresu procesu zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 652, Kraków 2004.
- Choo C.W., *Information Management for the Intelligent Organization*, Asis, Medford, NJ 1998.
- Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.
- Flakiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu (uwarunkowania, technologie, rodzaje)*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Hambrick D.C., *Environmental Scanning, Organization Strategy, and Executive Roles: A Study in Three Industries*, PHD Dissertation, Pennsylvania State University 1979.
- Hunek J.K., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5.
- Jain S.C., *Environmental Scanning in U.S. Corporation*, „Long Range Planning” 1984, vol. 17.
- Kamasa D., *Systemy wczesnego rozpoznania w świetle literatury niemieckiej*, Przeobrażenia Systemów Kierowniczych, Warszawa 1992.
- Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Nalepka A., *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 119, Kraków 1993.
- Nalepka A., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Oleński J., *Ekonomika informacji. Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Podgórecki A., *Charakterystyka nauk praktycznych*, PWN, Warszawa 1962.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Stefanowicz B., *Informacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- Subramanian R., Fernandes N., Harper E., *An Empirical Examination of the Relationship between Strategy and Scanning*, „The Mid-Atlantic Journal of Business”, December 1993.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Ziemski S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.

## ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM PODCZAS DEKONIUNKTURY

### Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces niezwykle skomplikowany, oparty na wielu zasadach wypracowanych w wyniku badań oraz indywidualnych doświadczeń kadry menedżerskiej. Uwzględniając czynniki mające wpływ na efektywne zarządzanie opracowano systemy zarządzania, które mogą prowadzić do zoptymalizowania zysków z działalności przedsiębiorstwa<sup>1</sup>.

Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób zarządzać skutecznie przedsiębiorstwem podczas dekonunktury? Aspekt ten był w ostatnich latach pomijany przy podejmowaniu decyzji z uwagi na w miarę korzystną ogólnoswiatową koniunkturę gospodarczą.

Generalnie istotą zarządzania jest planowanie zadań, przy różnorodności otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja, diagnozowanie potencjalnych zagrożeń, jak również przekształcanie konfliktów we współpracę, tak by nie prowadziły do upadku przedsiębiorstwa. Rzeczą fundamentalną i bezsporną wszystkich organizacji jest przetrwanie i rozwój<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwem zarządza określony zespół, którym kieruje przywódca, a zarządzana przez niego organizacja powinna tworzyć nowatorskie systemy zarządzania na wypadek zaistnienia kryzysu. Doskonalenie umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technikami zarządzania stwarza warunki do szybkiego przystosowania się do nowej sytuacji, kluczowe dla tej zdolności okazują się: elastyczność, błyskotliwość, szybkość działania oraz przewidywalność.

W wyniku załamania się koniunktury bądź innych czynników osłabiających kondycję przedsiębiorstwa w systemie zarządzania powinny zadziałać odpowied-

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

nie mechanizmy autokorekty<sup>3</sup>. Wypracowanie takich zdolności wymaga zaangażowania kadry zarządzającej w wypracowaniu wspólnych przekonań – pracowników, klientów oraz inwestorów, co wiąże się z budowaniem tożsamości firmy i ma olbrzymie znaczenie przy działaniach usprawniających bądź naprawczych.

Powyższym zagadnieniom poświęcona jest niniejsza praca.

## Charakterystyka procesu zarządzania

Zarządzanie to termin powszechnie używany, jednak nie jest on rozumiany jednolicie. I tak, na przykład Andrzej K. Koźmiński stwierdza, że zarządzanie jest „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji, środków materialnych, a także praw do dysponowania nimi<sup>4</sup>. Natomiast według Leszka Krzyżanowskiego zarządzanie to rodzaj kierowania, w którym wpływ na hierarchię, systemy wartości, interesy i dążenia oraz określone postawy wynika z dysponowania przez kierującego zasobami materialnymi i energetycznymi, kierownik zarządzający organizacją dysponuje informacjami o szczególnym znaczeniu<sup>5</sup>.

Ricky W. Griffin interpretuje zarządzanie jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie skierowane na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, organizacyjne), potrzebne do osiągnięcia celów w sposób sprawny i skuteczny<sup>6</sup>.

Harold Koontz i Heinz Weihrich w pracy *Essentials of Management* opisują zarządzanie jako „proces projektowania i utrzymywania w dobrym stanie stosunków z otoczeniem, w którym jednostki pracujące wspólnie w grupach skutecznie realizują wybrane cele”<sup>7</sup>.

Zarządzanie powinno posiadać cechy i szereg funkcji umożliwiających sprawne podejmowanie decyzji, jest to niezmiernie ważne w kontekście prowadzenia działań podczas spowolnienia gospodarczego lub recesji. Peter Drucker, w swojej teorii organizacji i zarządzania, wyróżnił siedem podstawowych cech charakteryzujących skuteczne zarządzanie<sup>8</sup>:

- Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, jego celem jest współdziałanie aby wyeliminować słabości, wykorzystać silne strony uczestników. Ludzie są najważniejszym zasobem w organizacji.
- Zarządzanie jest osadzone głęboko w kulturze – musi uwzględniać normy uznawane przez daną społeczność, wartości, symbole i mity.

<sup>3</sup> K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

<sup>5</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

<sup>6</sup> K. Ficoń, op. cit.

<sup>7</sup> H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw-Hill, New York 1990.

<sup>8</sup> P.F. Drucker, op. cit.

- Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działań i zadań jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Ambitne zadania mają własności jednoczące ludzi i pozwalają osiągać zamierzone cele, uwzględniając przy tym specyfikę środowiska organizacji.
- Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna się uczyć, ma być gotowa do zmian i adaptacji w nowym otoczeniu, jest to istotne w czasie transformacji lub podczas niekorzystnych zjawisk gospodarczych.
- Zarządzanie wymaga komunikacji – dobra komunikacja wewnętrzna usprawnia procesy decyzyjne, które powinny być odpowiednio skierowane we właściwe miejsca w organizacji.
- Zarządzanie wymaga stosowania odpowiednich wskaźników. Stosowanie ich nie tylko pozwala monitorować procesy, ale również wypracowuje nowe metody podejmowania działań oraz podnosi jakość w przedsiębiorstwie.
- Zarządzanie musi być jednoznaczne, zorientowane na najważniejszy i podstawowy rezultat.

W każdym przedsiębiorstwie zarządzanie spełnia ważne funkcje, bez których nie mogłoby funkcjonować ani się rozwijać. Można je podzielić na<sup>9</sup>:

- Planowanie – oznacza wytyczenie celów organizacji i określenie sposobów ich realizacji. Jest to projektowanie przyszłości przy posiadaniu odpowiednich informacji, wynikiem jest działanie pozwalające organizować ludzi i zasoby oraz utrzymywać organizację w działaniu.
- Organizowanie – jest to działanie kierownicze polegające na definiowaniu czynności oraz porządkowaniu i grupowaniu, a następnie przydzielaniu ich ludziom do wykonania. Celem organizowania jest określenie i wdrożenie najlepszego grupowania zadań i zasobów organizacji.
- Motywowanie – polega na takim oddziaływaniu na zasoby kadrowe organizacji, by spowodowało ono osiągnięcie zamierzonych celów i efektów oraz postaw ludzi, sprowadza się do stworzenia takiego systemu wartości materialnych i niematerialnych, który zachęcałby pracowników do wykonywania zamierzonych zadań.
- Kontrolowanie – jest to obserwowanie i ocena działań. Ta końcowa faza procesu zarządzania ma zapewnić, by faktyczne działania były zgodne z planowanymi.

Poza wymienionymi podstawowymi funkcjami w zarządzaniu można wyodrębnić wiele innych, szczegółowo wiążących się ze specyfiką organizacji i tak na przykład<sup>10</sup>:

- Utrzymywanie kompleksowego monitorowania organizacji jako systemu, który prowadzi do analizy warunków i trendów w otoczeniu, rozpoznaniu mocnych i słabych punktów systemu.
- Formułowanie celów i strategii organizacji jako całości (długo-, średnio- i krótkoterminowe planowanie).

---

<sup>9</sup> H. Koontz, H. Wehrich, op. cit.

<sup>10</sup> J. Penc, *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2004.

- Organizowanie systemu technicznego struktury (specjalizacja działań, sposoby koordynacji).
- Usprawnianie funkcjonowania na podstawie opinii zewnętrznych (klienci, audyt zewnętrzny).

W spełnianiu funkcji zarządzania niezbędne są techniki rozwiązywania różnych problemów. Mogą być one traktowane jako wzorce postępowania lub stanowić dodatkowy atrybut w rękach kierującego. Duża zmienność warunków działania powoduje stałe poszukiwanie sposobów rozpoznawania zagrożeń i ograniczania niepewności. Zgłaszane są różne koncepcje zarządzania, coraz bardziej rozbudowane, ale niestety w większości mało konstruktywne. Wśród stosowanych metod zarządzania znalazły się m.in.:

1. **Benchmarking** – polega na porównywaniu się z najlepszymi przedsiębiorstwami oraz konfrontowaniu własnych doświadczeń i rozwiązań z liderami, uczeniu się od innych, wykorzystywaniu ich doświadczeń i rozwiązań w celu doskonalenia własnej organizacji.
2. **Outsourcing** – przekazywanie pewnych działań do realizacji partnerom zewnętrznym, wydzielanie funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego, skoncentrowanie się na działaniach kluczowych i strategicznych zapewniających innowacyjność przedsiębiorstwa. Outsourcing stosowany jest powszechnie m.in. w branży IT, prowadzi do wirtualizacji przedsiębiorstw, przez co stają się ogniwami operacyjnymi w systemie.
3. **Insourcing** – podejmowanie działań przeciwstawnych outsourcingowi, tj. włączanie do struktury macierzystej organizacji funkcji realizowanych przez inne podmioty w celu eliminacji zagrożeń z ich strony. Insourcing stosowany jest często przez korporacje.
4. **Reengineering** (zewnętrzny i wewnętrzny) – metoda, której celem jest wprowadzanie poprawionych wyników działalności poprzez techniczną reorganizację, eliminacji elementów zbędnych (r. wewnętrzny) oraz przejmowania czynności technicznych przez firmy najlepiej do tego przygotowane (r. zewnętrzny).
5. **Value based management** – ukierunkowanie działalności przedsiębiorstwa w interesie akcjonariuszy i menedżerów, metoda szczególnie wykorzystywana przez spółki giełdowe, która wymaga starannego określenia najważniejszych czynników, czasu i wysiłku dla uzyskania zamierzonych celów.
6. **Knowledge management** – systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszej dla nich formie.
7. **Total Quality management (TQM)** – kompleksowe zarządzanie poprzez jakość. Metoda wymaga zintegrowanego systemu narzędzi, nie jest łatwa do wprowadzenia, jednak przynosi znakomite efekty w przedsiębiorstwie: podnosi innowacyjność i zwiększa konkurencyjność.
8. **Strengths, Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)** – system analizy silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń pozwalający na zintegro-

waną ocenę potencjału ludzkiego, strumieni informacyjnych, przepływów finansowych w konwencji analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

Organizacja może uzyskać korzyści z tytułu stosowania nowych metod zarządzania, pod warunkiem że usprawniają one związki pomiędzy poszczególnymi podsystemami i uzyskały aprobatę w środowisku pracowników. Przykład łańcucha sprawnego zarządzania przedstawiono na rysunku 1.



R y s u n e k 1. Łańcuch skutecznego działania firmy na rynku

## Zagrożenia dla efektywnego funkcjonowania organizacji

Organizacja jest nieustannie poddawana procesom zagrażającym jej efektywnemu działaniu. Funkcjonowanie w określonym środowisku gospodarczym powoduje, że wchodzi z nim w różne interakcje i staje się niejako uzależniona od warunków w nim panujących. Występujące zależności mogą przynosić korzyści, ale również prowadzić do upadku przedsiębiorstwa lub wchłonięcia go przez silniejszą organizację. Wyzwania, jakie stwarza zazwyczaj burzliwe otoczenie, mogą mieć charakter ekonomiczny, polityczny, kulturowy jak również indywidualny zależny od sytuacji, w której znalazło się przedsiębiorstwo.

Ryzyko jest wkalkulowane w każdą działalność firmy i do końca nie można go przewidzieć. Pomocne staje się więc trafne jego zdiagnozowanie i skategoryzowanie na podstawie różnych wartości ekonomicznych. W gospodarce ryzyko jest elementem, który podlega wymiernej ocenie, może więc być źródłem strat, jak i dochodów. Pozytywne ryzyko jest powszechne i dotyczy praktycznie wszystkich rynków, jest obiektem działalności gospodarczej, dlatego należy zarządzać nim jak innymi do-

brami gospodarczymi. Konsekwencją negatywnego ryzyka jest powstanie szkody, najczęściej materialnej lub finansowej w bilansie przedsiębiorstw<sup>11</sup>.

Wyróżnia się następujące kategorie ryzyka:

1. Zewnętrzne – spowodowane złą legislacją, brakiem lub niejednoznacznością norm prawnych, które blokują procesy decyzyjne. Niestabilna sytuacja gospodarcza.
2. Wewnętrzne – brak poparcia dla zaproponowanego systemu zarządzania, rodzi konflikty wewnętrzne uniemożliwiające efektywne i sprawne zarządzanie.
3. Techniczne – są przeszkodą dla prowadzenia inwestycji przez przedsiębiorstwa, a także ograniczają wybór technologii.
4. Finansowe – przedsiębiorstwa dysponujące niskim budżetem mają ograniczony zakres działalności, a brak umiejętności sięgania po środki zewnętrzne powoduje, że są odseparowane od innowacji.
5. Czasowe – opóźnienia w działaniu lub brak synchronizacji powodują nawarstwianie się zaległości oraz straty w działalności przedsiębiorstwa.
6. Organizacyjne – kompetencje całego personelu przekładają się bezpośrednio na jakość zarządzania oraz na wytwarzane dobra przez przedsiębiorstwo, odpowiednia struktura ułatwia komunikację, a odpowiedzialność rozłożona jest proporcjonalnie na wszystkie szczeble w organizacji.
7. Związane z zasobami kadrowymi – brak wykwalifikowanych pracowników uniemożliwia profesjonalne i wyspecjalizowane prowadzenie zamierzonej działalności.
8. Związane z przywództwem – brak celu i motywacji przyczynia się do osłabienia potencjału.
9. Związane z dialogiem – brak umiejętności negocjacji i mediacji powoduje nierozwiązywanie bieżących problemów.

Dominującą i najpowszechniejszą kategorią ryzyka w przedsiębiorstwie jest ryzyko gospodarczo-ekonomiczne. Możliwość wystąpienia dekoniunktury w gospodarce spowoduje zagrożenia dla największych organizacji. Gospodarka podlega bowiem cyklicznym procesom i dlatego nie można ignorować żadnych niebezpiecznych objawów.

Dekoniunktura jest główną przyczyną osłabienia efektywności organizacji, a jej skutkiem są: spadek produkcji przemysłowej, obniżenie wartości akcji przedsiębiorstw, redukcja zatrudnienia, utrudniony dostęp do kredytów. Osłabienie potencjału inwestycyjnego przedsiębiorstw wywołane przez spadek popytu na wytwarzane produkty i usługi, powoduje odpływ kapitału, a co za tym idzie skutecznie hamuje jego rozwój, zachwiana jest płynność finansowa. Każda funkcjonująca organizacja posiada pewne zobowiązania wobec dostawców, klientów czy załogi, w wyniku niemożności realizowania swojej podstawowej działalności wskutek niekorzystnej sytuacji na rynku, nie jest w stanie z nich się wywiązać.

<sup>11</sup> S. Tkaczyk, *Kierunki rozwoju inżynierii jakości*, [w:] *Inżynieria jakości*, red. P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 15.



Największym niebezpieczeństwem dla organizacji jest brak popytu na wytwarzane przez nią produkty lub usługi, przy czym wymienione przyczyny są nierzadko powiązane ze złą sytuacją gospodarczą w regionie, powstała np. z powodu prowadzenia błędnej polityki finansowej przez rządy polityczne lub nieodpowiedzialne zarządzanie aktywami przedsiębiorstw przez organizacje finansowe.

## Możliwości minimalizowania skutków dekonstrukcji w przedsiębiorstwach

Dekonstrukcja to okres bardzo trudny dla każdej organizacji. Przetrvanie tego stanu wymaga podjęcia odpowiednich działań zmierzających do zminimalizowania oddziaływania jej na system przedsiębiorstwa. Aby uwzględnić wszystkie aspekty zarządzania podczas dekonstrukcji, powinniśmy wszystkie decyzje odnieść do racjonalnych przesłanek. Racjonalne działanie oznacza ustalenie celów i ich hierarchię, kolejność realizacji.

Ustalenie sposobu realizacji poszczególnych celów wiąże się z określeniem technologii (organizacje produkcyjne), ilości i jakości oraz struktury nakładów i zatrudnienia. Cel ten wymusza racjonalne działanie na wszystkich szczeblach organizacji i dokonywanie decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny.

Podjęcie działań podczas dekonstrukcji wymaga kwalifikacji, dużego ryzyka i wiąże się ze zmianami w strukturze organizacji. Miarą sprawności przedsiębiorstwa jest pozycja na rynku krajowym i zagranicznym, wykorzystanie posiadanego potencjału produkcyjnego oraz marka u odbiorców. Dla zarządzającego kluczowym zadaniem staje się jednoznaczne sformułowanie celów i odpowiedź na pytania:

1. Co produkować podczas dekonstrukcji?
2. Jakie zaspokajać potrzeby nabywców?
3. Jaką wybrać specjalizację, aby być konkurencyjnym?
4. Z czego zrezygnować dla zachowania istnienia organizacji?

W wypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie na skutek dekonstrukcji rynkowej muszą być podjęte w trybie pilnym zdecydowane kroki niwelujące jej negatywne skutki, najlepiej jeszcze w fazie ich inkubacji. Zaniechanie takich działań może prowadzić do eskalacji niebezpieczeństw, a nawet do powstawania dodatkowych i negatywnych zjawisk. Tradycyjny schemat zarządzania należy zmodyfikować pod kątem kryzysu i wyodrębnić etapy postępowania, są nimi<sup>12</sup>:

- Prognozowanie i identyfikacja zagrożeń rynkowych, specyfikacja ich rodzajów, zakresu działania i skali intensywności – etap ten polega na identyfikacji ryzyka i jego przyczyn oraz ewentualnych zagrożeń w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej.

---

<sup>12</sup> J. Penc, op. cit.

- Programowanie konsekwencji i następstw ewentualnych zagrożeń oraz ich skutków dla organizacji – na podstawie tego etapu określa się bliżej spodziewane konsekwencje dla całej firmy lub konkretnego przedsięwzięcia biznesowego, na tym poziomie definiuje się prawdopodobieństwo wystąpienia konkretnych zagrożeń.
- Planowanie procedur zaradczych i obronnych, minimalizujących ryzyko i jego skutki – ten etap rozpoczyna faktyczne zmagania z zagrożeniami (kryzysem). Sporządza się plany dynamicznego sterowania ryzykiem i podejmuje działania naprawcze, eliminuje dodatkowe i potencjalne koszty i nakłady.
- Organizowanie działań mających na celu utrzymanie ryzyka bądź kryzysu na stałym akceptowanym poziomie – umożliwi działania alternatywne, które stwarzają szansę na ograniczenie rozprzestrzeniania się kryzysu w przedsiębiorstwie.
- Stymulowanie sytuacji, które sprzyjają panowaniu nad ryzykiem i kryzysem w firmie – polega na stymulowaniu takich działań i zachowań całego personelu w firmie, które minimalizują dodatkowe niebezpieczeństwa organizacyjne (strajki, protesty etc.).
- Kontrolowanie wskaźników ryzyka wystąpienia kryzysu – celem ewentualnej korekty sposobu zarządzania w sytuacjach niekorzystnych.

Efektywne zarządzanie w przedsiębiorstwach podczas dekoniunktury polega przede wszystkim na minimalizacji wszelkich kosztów i wszelkich przejawów marnotrawstwa. Należy przy tym podkreślić, że termin „marnotrawstwo” jest szeroko i wielowątkowo rozumiany przez różnych autorów prac z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu, m.in. jako: rozrzutność, trwanie na marne, niegospodarność, szastanie, a nawet zaprzepaszczenie itp.

Ograniczenie marnotrawstwa sprowadza się generalnie do poprawy pracy, organizacji, przez ciągłe jej doskonalenie, np. przez zastosowanie filozofii i metody Kaizen<sup>13</sup>.

W przedsiębiorstwie o charakterze produkcyjnym kluczową rolę odgrywają systemy funkcjonalne: zaopatrzenia, produkcji oraz dystrybucji, aby zapobiec bankructwu w wyniku złamania się koniunktury gospodarczej potrzebna jest dywersyfikacja źródeł, z których organizacja czerpie dochody. Merytoryczną podstawą istnienia firmy staje się opracowanie prognozy potrzeb rynkowych, ważną rzeczą jest efektywne wykorzystanie zapasów, które firma powinna posiadać na wypadek zaistnienia negatywnych sytuacji. Racjonalizacja i redukcja kosztów własnych działalności gospodarczej stanowi podstawowe źródło zwiększenia możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa w zmienionym otoczeniu.

Zarządzanie przedsiębiorstwem podczas dekoniunktury powinno być prowadzone w sposób płynny i elastyczny oraz być skoncentrowane na fundamentalnych czynnikach zapewniających przetrwanie organizacji. Przeformułowanie niektórych struktur w przedsiębiorstwie przyniesie znaczne oszczędności i usprawnia kierowanie.

<sup>13</sup> W. Larean, *Filozofia Kaizen w biurze*, One Press, Warszawa 2007.

Zalicza się do nich:

- zoptymalizowanie procesów produkcyjnych, tak by nie pochłaniały nadmierne surowców energetycznych;
- ograniczenie zakupów do niezbędnego sprzętu;
- uelastycznienie czasu pracy;
- uszczelnienie systemu wydatkowania na koszty administracyjne;
- zminimalizowanie kosztów amortyzacyjnych parku maszyn;
- kalkulacja opłacalności posiadanych lub wynajmowanych nieruchomości;
- zmodyfikowanie planu zadań dla pracowników;
- gospodarka magazynowa;
- zmiana strategii marketingowej;
- ograniczenie dodatkowych świadczeń dla pracowników;
- w przypadku spółek giełdowych: ograniczenie ryzyka giełdowego, zabezpieczenie akcjonariuszy;
- renegocjacja umów z bankami i innymi podmiotami gospodarczymi.

Konsekwencją wprowadzenia radykalnych zmian w przedsiębiorstwie z powodu pogorszenia się koniunktury bywa całkowite zrestrukturyzowanie działalności przedsiębiorstwa i wyeliminowanie pewnej ilości działań, które wcześniej podejmowano.

Zasadniczym kryterium, zwiększającym szanse na zwalczenie trudności dekonstrukcji, staje się posiadanie i wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań innowacyjnych. Innowacyjne technologie w przedsiębiorstwach produkcyjnych zapewniają im przewagę konkurencyjną oraz promują nowe rozwiązania, które dynamizują zmiany w gospodarce.

Zarysowane w niniejszym opracowaniu możliwości zarządzania organizacją podczas dekonstrukcji są poddane praktycznej weryfikacji w warunkach rzeczywistego kryzysu. Wiedza na temat opisywanych procedur wynika z badań i analiz, jak również w dużej mierze z wiedzy praktycznej. Sama realizacja procesów zarządzania w tym zakresie jest przykładem zachowania się organizacji podczas dekonstrukcji, co może mieć znaczenie w perspektywie pogorszenia się sytuacji gospodarczej w przeszłości.

## Podsumowanie

Niniejsze opracowanie wskazuje na kluczową rolę odpowiedzialnego zarządzania organizacją podczas dekonstrukcji. Działalność przedsiębiorstwa w czasie kryzysu powinna być podporządkowana racjonalnym wysiłkom w celu zminimalizowania negatywnych następstw dekonstrukcji. Zaangażowanie w wymienione działania wszystkich członków danej organizacji stanowi duże wzmocnienie zmian, jakie należy przeprowadzić w wyniku pogarszającej się sytuacji zewnętrznej.

Przytoczone przykłady zarządzania kryzysowego są pewnym wskazaniem dla efektywnego kierowania zmianami w organizacjach. Należy tu zaznaczyć, że opisane przykłady nie stanowią zamkniętego katalogu postępowania. Powinien on być

wzbogacony o indywidualne rozwiązania oparte na krytycznym interpretowaniu różnych punktów widzenia, możliwości oraz rozpatrywaniu konkretnych alternatyw.

## Bibliografia

- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL Studio, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008.
- Koontz H., Wehrich H., *Essentials of Managment*, McGraw-Hill, New York 1990.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie tu i teraz*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Larean W., *Filozofia Kaizen w biurze*, One Press, Warszawa 2007.
- Penc J., *Narodowe i międzynarodowe systemy zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2004.
- Tkaczyk S., *Kierunki rozwoju inżynierii jakości*, [w:] *Inżynieria jakości*, red. P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.

## KOMUNIKACJA MARKETINGOWA BANKÓW A OCENA JAKOŚCI USŁUG I LOJALNOŚĆ KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH

### Wprowadzenie

Institucje oferujące usługi stoją w obliczu czterech wyzwań w zakresie jakości: lepiej świadczyć usługi, aby usatysfakcjonować klientów, osiągnąć wyższy poziom satysfakcji klientów niż konkurenci, utrzymać relacje z klientami w długim okresie oraz zwiększyć udział w rynku<sup>1</sup>. Aby usatysfakcjonować klienta, niezbędne jest spełnienie jego wymagań, a podnieść satysfakcję może tylko dalsze przekraczanie oczekiwań<sup>2</sup>. Oczekiwania klienta wynikają z jednej strony z wyobrażeń o tym, jaka usługa powinna być dostarczona, z drugiej zaś z obietnic wynikających z reklam oraz informacji zamieszczanych w mediach, a także kontaktów z pracownikami<sup>3</sup>. W związku z bardzo istotnym znaczeniem komunikacji marketingowej, która budując pewne wyobrażenia może przyczynić się do osiągnięcia stanu satysfakcji przez klienta, jeżeli usługa będzie zgodna lub nawet będzie przekraczała powstałe u niego wyobrażenie, lub może wywołać niezadowolenie, gdy będzie poniżej oczekiwań, w skonstruowanym przez A. Parasuramana, Valerie A. Zeithaml oraz Leonarda L. Berry'ego modelu jakości usług została wyróżniona luka 4, która dotyczy stopnia rozbieżności między przekazywanymi na temat usługi informacjami oraz rzeczywistym poziomem jej świadczenia i wpływa na postrzeganie jakości usług przez klienta<sup>4</sup>.

Jakość usług oddziałuje na decyzje klientów o pozostaniu lub odejściu z dotychczasowego banku. Przy analizowaniu jakości wartościowym uzupełnieniem jest poznanie postrzegania jakości usług we własnym banku w porównaniu z jakością w innych bankach. Niższa niż u konkurencji jakość usług we własnym banku przy-

---

<sup>1</sup> E. Tsoukatos, *Applying Importance-Performance Analysis to Assess Service Delivery Performance. Evidence from Greek Insurance*, „Journal of Business” 2008, vol. 3, no. 2, s. 145.

<sup>2</sup> J. Otto, *Zadowolenia klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 12, s. 12.

<sup>3</sup> P. Kangis, V. Voukelatos, *Private and Public Banks: A Comparison of Customer Expectations and Perceptions*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, vol. 15, no. 7, s. 280.

<sup>4</sup> *Model jakości usług finansowych w Polsce*, red. J. Garczarzyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 19–25.

czynia się do odejścia, w szczególności klientów często korzystających z usług, potencjalnie najważniejszych, gdyż zwykle są oni najbardziej rentowni. Klienci, którzy korzystają z usług bankowych relatywnie rzadko, wykazują większą akceptację dla niższej jakości niż u konkurencji i w związku z komplikacjami wynikającymi ze zmiany banku dosyć często wstrzymują się z podjęciem decyzji o odejściu do innego banku<sup>5</sup>. Lojalny klient dla banków jest ważny również ze względu na przekazywanie pozytywnych informacji o usługach innym osobom, przez co przyczynia się do pozyskiwania kolejnych, nowych nabywców<sup>6</sup>.

Celem referatu będzie ocena wpływu komunikacji marketingowej banków na opinie o jakości usług oraz poziom lojalności klientów. Analizowany będzie w związku z tym wpływ postrzegania rzetelności informacji zamieszczanych w reklamach oraz ulotkach informacyjnych banku na ocenę jakości i percepcję jakości usług własnego banku na tle innych banków. Ponadto zostanie określony wpływ wyżej wymienionych elementów komunikacji marketingowej na pozostawanie klientów w dotychczasowym banku i polecenie swojego banku innym osobom.

## Postrzeganie komunikacji marketingowej we własnym banku na tle konkurencji

Reklamy usług oferowanych przez bank, w którym mieszkańcy województwa wielkopolskiego posiadają główne konto osobiste, nie budzą u ponad 96% zasadniczych zastrzeżeń<sup>7</sup>. O prawdziwości informacji przekazywanych w tych reklamach przekonanych jest aż 59,6%. Dalsze 36,7% klientów nie ma jednoznacznego zdania w tej kwestii, zaś 3,8% uważa, że informacje zawarte w reklamach ich banków nie są zgodne z rzeczywistością. Bardzo podobny jest rozkład opinii na temat rzetelności informacji zamieszczanych w ulotkach własnego banku, gdyż aż 62,6% klientów dokonuje ocen pozytywnych, a przeciwnego zdania jest tylko 5%.

Oceniając całokształt relacji z bankiem, klienci prezentują jeszcze korzystniejsze postawy. O uczciwym traktowaniu klientów przez własny bank przekonanych jest 73,7% Wielkopolan, 22,1% nie ma w tej kwestii jednoznacznej opinii, a 4,2% uważa, że jest przeciwnie.

Znacznie rzadziej formułowane są pozytywne opinie o innych bankach, zaś opinie negatywne są częstsze. Bardzo liczna grupa równocześnie nie posiada jednoznacznego zdania na temat prawdziwości informacji przekazywanych w reklamach innych banków (65%), rzetelności informacji zamieszczanych w ulotkach (73,8%)

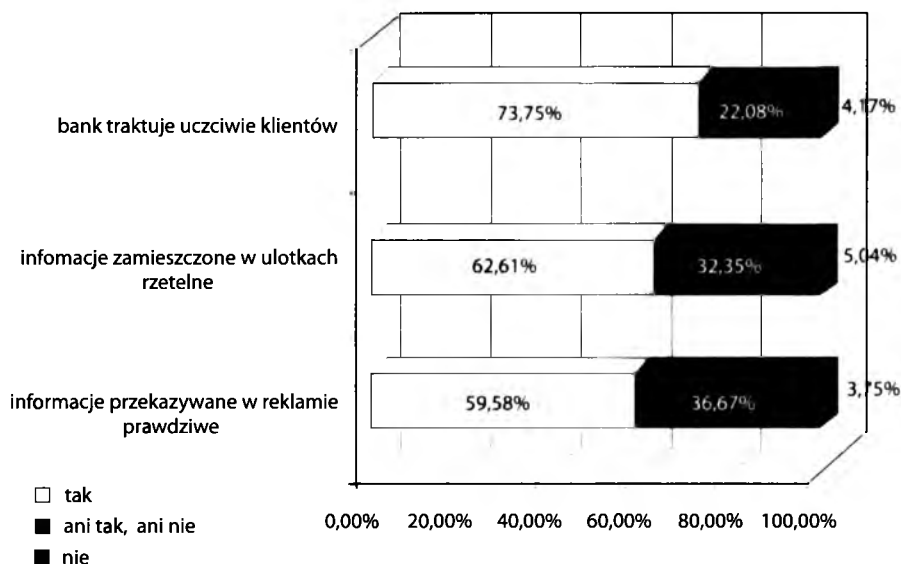
---

<sup>5</sup> R. Skikiewicz, *Jakość usług a lojalność klientów indywidualnych banków*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 311–317.

<sup>6</sup> A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7, s. 6.

<sup>7</sup> Badanie, którego wyniki stanowią podstawę zamieszczonych w referacie analiz, zostało przeprowadzone w okresie maj–czerwiec 2009 roku na reprezentatywnej próbie, obejmującej 246 klientów banków z obszaru województwa wielkopolskiego.

oraz uczciwości traktowania klientów przez te banki (72,8%). Najczęściej – wśród 19% Wielkopolan – zastrzeżenia budzą informacje zawarte w przekazach reklamowych innych banków. Z kolei 12,9% uważa, że pozostałe banki nie traktują uczciwie własnych klientów, a 12% uznaje za nierzetelnie ulotki reklamowe.



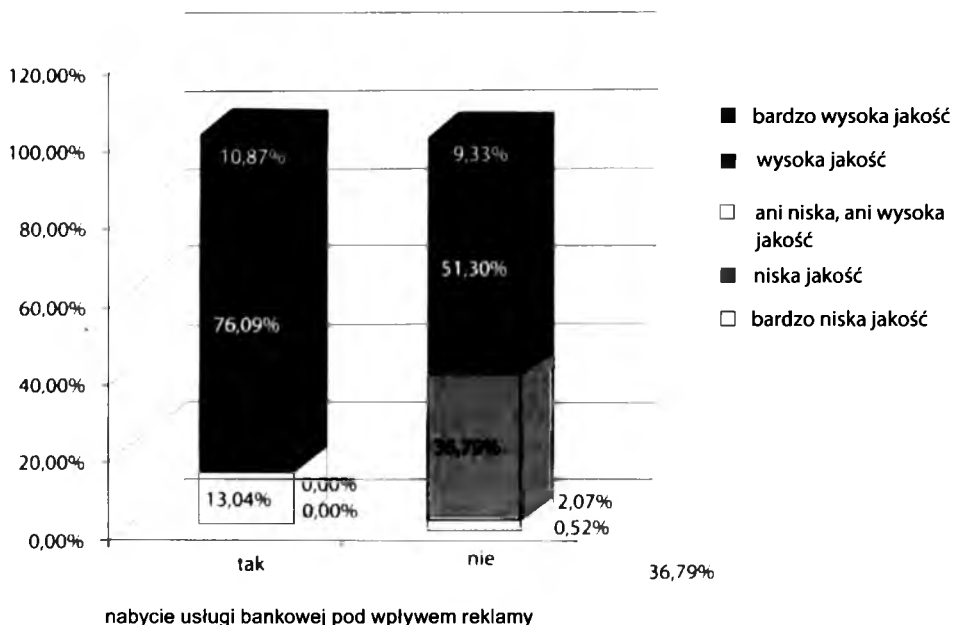
Rysunek 1. Oceny komunikacji marketingowej oraz uczciwości w traktowania klientów we własnym banku

Źródło: opracowanie własne.

Częściej pozytywne opinie o pozostałych bankach wyrażają klienci posiadający pozytywne zdanie również o własnym banku. Zastrzeżenia do innych banków z kolei najczęściej mają osoby, które również negatywnie oceniają własny bank. Współczynniki korelacji rang Spearmana (wynoszące od 0,24 do 0,32) również potwierdzają występowanie pozytywnych zależności między opiniami na temat własnego banku oraz innych banków. Zależności te są statystycznie istotne przy poziomie istotności 5%.

## Oceny komunikacji marketingowej a oceny jakości usług

Ponad 19% Wielkopolan skorzystało z usług bankowych w minionym roku pod wpływem reklamy. Formułowane przez nich oceny jakości usług bankowych są nieco wyższe (średnia 3,98 w skali od 1 do 5) od ocen klientów, których reklamy nie zachęciły do wyboru usługi bankowej (średnia 3,67).



R y s u n e k 2. Nabycie usługi bankowej pod wpływem reklamy a opinie o jakości usług

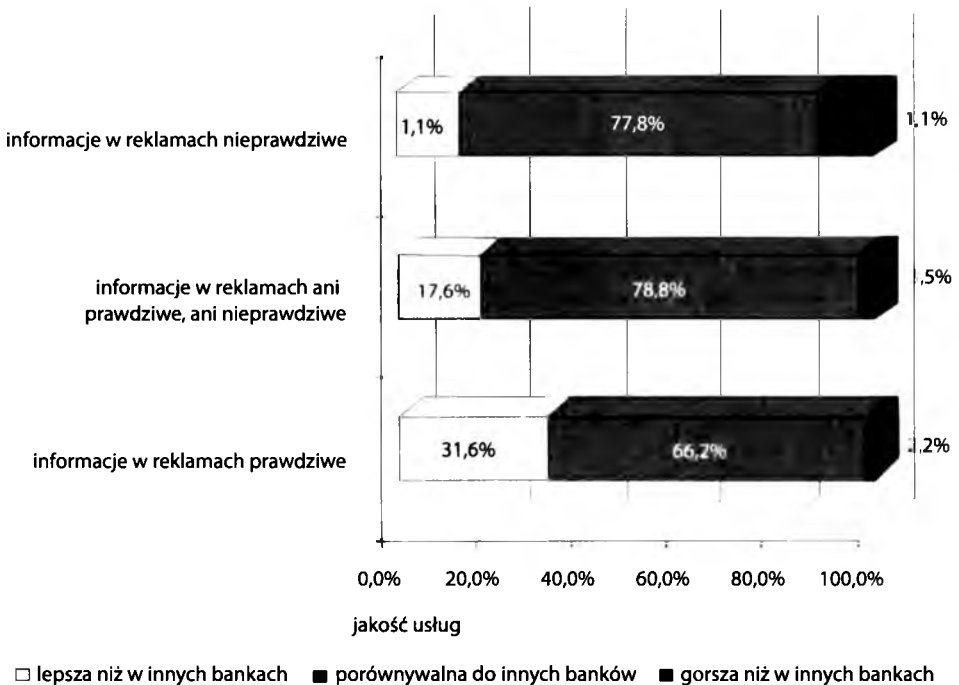
Źródło: opracowanie własne.

Pozytywne opinie o jakości usług bankowych formułuje aż 87% klientów, którzy wybrali usługę bankową pod wpływem reklamy, podczas gdy wśród pozostałych takie same opinie wyraża 60,6%. Czterech na dziesięciu klientów wybierało pod wpływem reklamy usługi w innym banku, zaś pozostali w tym samym banku, w którym posiadają konto osobiste. Klienci, których reklama nakłoniła do wyboru usługi w innym banku, oceniają jakość usług w banku, w którym posiadają konto osobiste, nieco niżej (3,83) i wśród nich 5,6% uważa, że bank, w którym posiadają konto, świadczy usługi na niższym poziomie niż konkurenci, zaś 27,8% uważa mimo wszystko, iż dotychczasowy bank świadczy usługi wyższej jakości od innych banków. Wśród klientów, którzy nabyli pod wpływem reklamy usługi w dotychczasowym banku, średnie oceny jakości są korzystniejsze (4,00) i aż 63,6% uważa, że ich bank świadczy usługi wyższej jakości niż konkurenci, pozostali zaś wskazują na podobny poziom usług jak w innych bankach.

Na tym tle interesująco wypada porównanie ocen jakości formułowanych przez segmenty klientów banków, wyodrębnione na podstawie opinii na temat prawdziwości informacji zawartych w reklamie. Średnia ocena jakości usług jest najwyższa wśród osób wyrażających pozytywne opinie na temat przekazu reklamowego i wynosi 3,90. W segmencie tym aż 78,3% uznaje jakość usług we własnym banku za wysoką lub bardzo wysoką, zaś 31,6% uważa, że ich bank świadczy usługi lepiej



niż konkurencji. Odsetek osób dokonujących pozytywnych ocen jakości jest najniższy wśród klientów uznających informacje zawarte w reklamie za nieprawdziwe i wynosi 44,4%. Również w tym segmencie własny bank jest postrzegany relatywnie naj słabiej na tle konkurencji, gdyż 11,1% uważa, że inne banki świadczą usługi lepiej, i taki sam odsetek osób jest przeciwnego zdania. Wśród osób, które nie wyrażają jednoznacznej opinii na temat reklam własnego banku, relatywnie duża część na tle pozostałych segmentów (aż 78,8%) uważa, że usługi w ich banku cechuje poziom jakości porównywalny do innych banków. Statystycznie istotne zależności między opinią o prawdziwości przekazu reklamowego oraz postrzeganiem jakości usług w banku potwierdzają współczynniki korelacji rang Spearmana wynoszące w przypadku oceny jakości usług 0,33 oraz dla oceny jakości usług w porównaniu do innych banków 0,21.

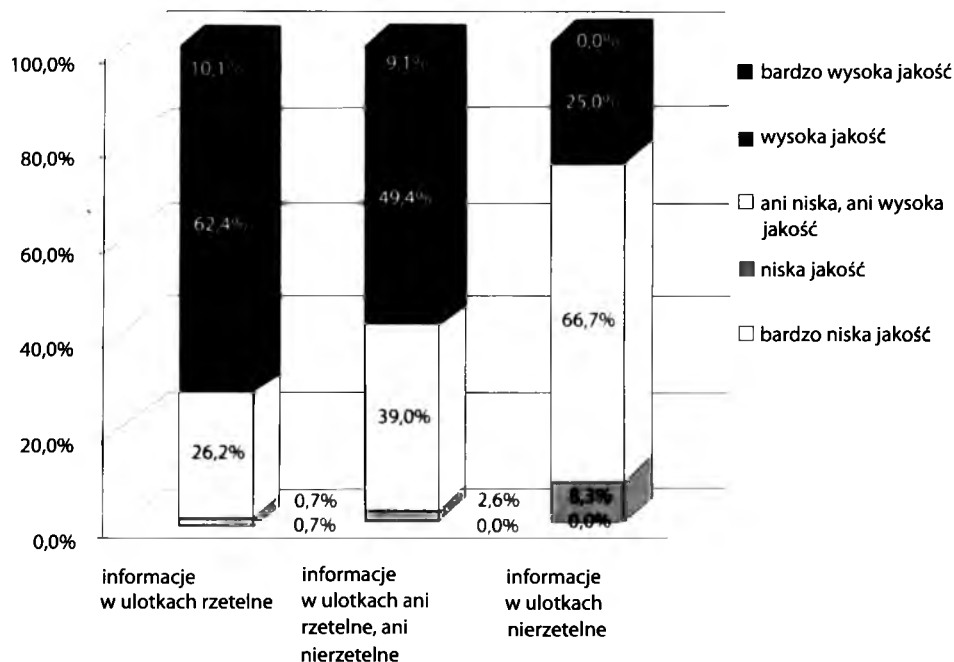


R y s u n e k 3. Opinie o prawdziwości przekazu reklamowego banku a oceny jakości usług

Źródło: opracowanie własne.

Podobne prawidłowości można zaobserwować, analizując wpływ postrzegania rzetelności informacji zamieszczanych w ulotkach banku na dokonywane przez klientów oceny jakości, gdyż średnia kształtuje się w przedziale od 3,17 (w grupie osób uważających informacje w ulotkach za nierzetelne) do 3,81 (wśród osób, które pozytywnie oceniają zawartość ulotek banku). Klienci uznający ulotki za przygotowane nierzetelnie częściej niż pozostali formułują negatywne oceny jakości (8,3% ocen) i re-

latywnie rzadko oceniają pozytywnie jakość usług (25% ocen), a ponadto żaden klient z tej grupy nie uważa, że jego bank świadczy usługi lepiej od konkurentów.



Rysunek 4. Opinie o rzetelności informacji w ulotkach banku a oceny jakości usług

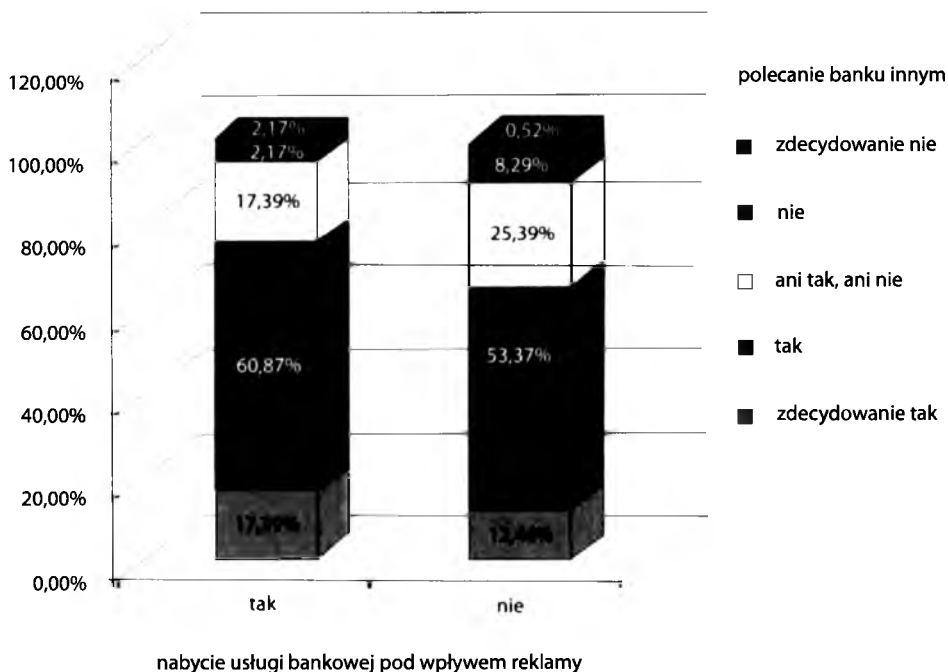
Źródło: opracowanie własne.

Z kolei klienci dokonujący pozytywnych ocen zawartości ulotek banku, najczęściej również oceniają jakość usług wysoko bądź bardzo wysoko (łącznie 72,5% ocen) i bardzo rzadko formułują negatywne oceny jakości (1,4% ocen), a ponadto opinię o oferowaniu przez ich bank usług na wyższym poziomie od konkurentów wyraża także relatywnie wysoki odsetek (28,9%). W konsekwencji między ocenami rzetelności informacji zawartych w ulotkach oraz obiema ocenami jakości usług występują statystycznie istotne zależności, a współczynnik korelacji rang Spearmana wynosi 0,27 oraz 0,24.

## Oceny komunikacji marketingowej a lojalność – kontynuacja usługi i polecenia banku innym osobom

Opinie klientów o komunikacji marketingowej banku, wpływając na opinie o jakości usług oraz satysfakcję klientów, znajdują również przełożenie na konkretne

zachowania i różne przejawy lojalności, w tym w szczególności oddziałują na zamiar kontynuowania w dotychczasowym banku usługi oraz skłonność do polecania go innym osobom. Osoby, które nabyły usługę pod wpływem reklamy, skłonne są do polecania własnego banku nieco częściej (78,3% wskazań) niż pozostali klienci (65,8% wskazań). Znacznie mniejszy wpływ natomiast wywiera nabycie usługi na zamiar kontynuacji usługi w dotychczasowym banku, który wyraża niemal taka sama część osób z obu grup – 91,3% osób, które nabyły usługę pod wpływem reklamy, oraz 90,2% pozostałych klientów.

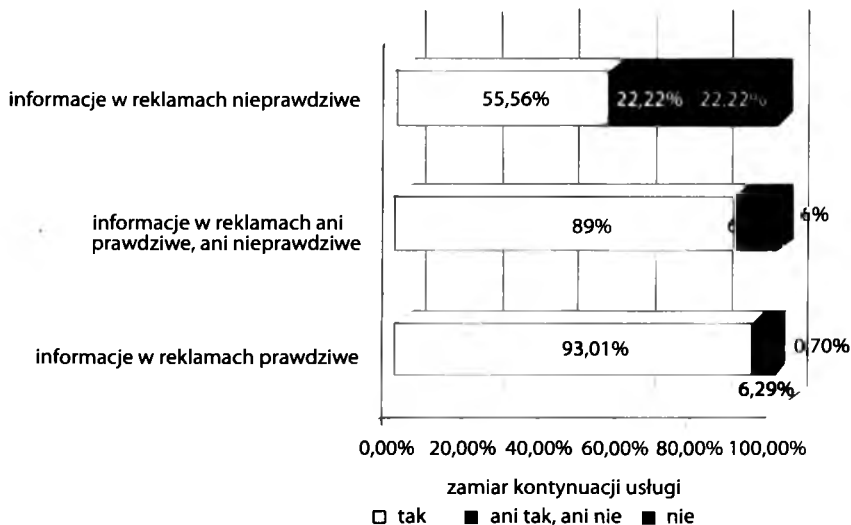


R y s u n e k 5. Nabycie usługi bankowej pod wpływem reklamy a polecenie banku innym

Źródło: opracowanie własne.

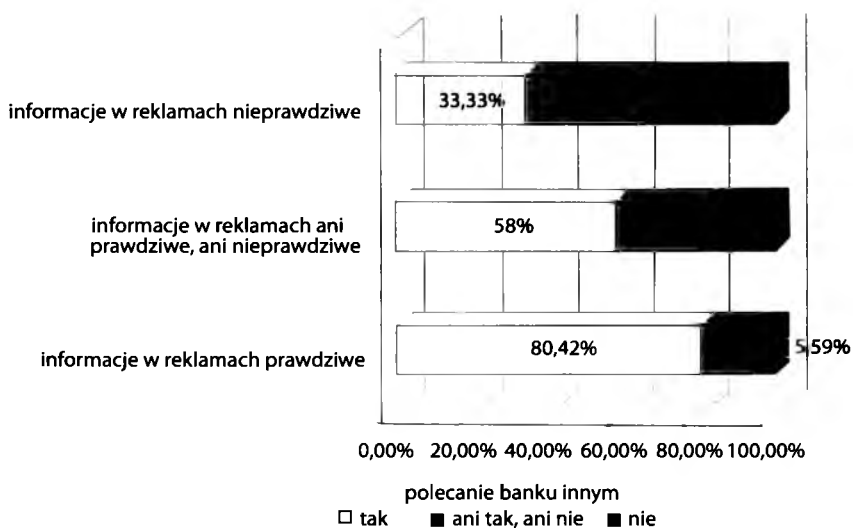
Istotny wpływ na zamiar kontynuacji usługi we własnym banku wywiera postrzeganie prawdziwości przekazu reklamowego oraz rzetelności informacji zamieszczonych w ulotkach własnego banku (współczynnik korelacji rang Spearmana wynosi odpowiednio 0,26 oraz 0,31). Usługę zamierza kontynuować odpowiednio 93,0% osób pozytywnie oceniających reklamy oraz 96,6% osób wyrażających takie same opinie na temat ulotek. Odsetek ten jest znacznie mniejszy wśród osób formułujących oceny negatywne i wynosi 55,6% w przypadku dokonywania niekorzystnej oceny reklam oraz 50% w przypadku zgłaszania zastrzeżeń do ulotek. Równocześnie występowanie negatywnych ocen skutkuje również pojawieniem się stosunkowo licznej grupy osób, które nie zamierzają pozostawać w dotychczasowym banku, lecz chcą dokonać zmiany. Najwięcej (22,2%) takich osób jest wśród

postrzegających negatywnie przekaz reklamowy, zaś nieco mniej (17%) wśród zgłaszających zastrzeżenia do rzetelności informacji zawartych w ulotkach.



R y s u n e k 6. Opinie o prawdziwości przekazu reklamowego a zamiar kontynuacji usługi bankowej

Źródło: opracowanie własne.



R y s u n e k 7. Opinie o prawdziwości przekazu reklamowego a polecenie banku innym

Źródło: opracowanie własne.

Postrzeganie prawdziwości przekazu reklamowego oraz rzetelności informacji w ulotkach wpływa nieco mocniej na skłonność do polecenia własnego banku innym osobom (współczynniki korelacji rang Spearmana wynoszą odpowiednio 0,33 oraz 0,38). Wprawdzie wśród dokonujących pozytywnych ocen komunikacji marketingowej banku odsetek osób skłonnych polecać własny bank innym jest mniejszy od zamierzających kontynuować usługę, gdyż wynosi w przypadku pozytywnych ocen reklam 80,4% oraz w przypadku korzystnych ocen ulotek 83,7%, jednak wraz z pogarszaniem się ocen znacznie spada skłonność do polecenia. W efekcie wśród wyrażających negatywne opinie o reklamie własnego banku nie zamierza go polecać 33,3% klientów, zaś wśród formułujących analogiczne oceny w odniesieniu do ulotek jest to 42%.

## Podsumowanie

Komunikacja marketingowa banków istotnie oddziałuje na postrzeganie jakości usług oraz lojalność klientów, co z jednej strony stwarza szanse na umacnianie przez bank własnej pozycji na rynku, z drugiej zaś wymaga odpowiedzialnego kreowania u klientów takich oczekiwań, które zostaną spełnione. O sile i szansach związanych z właściwie prowadzoną, rzetelną komunikacją marketingową świadczą w szczególności wyższe oceny jakości usług wśród klientów, którzy pod wpływem reklamy stali się nabywcami kolejnych, dotychczas nieposiadanych jeszcze przez nich usług bankowych. Dodatkową korzyścią dla banku jest większa skłonność do rekomendowania usług bankowych przez tych klientów. Zamieszczanie w przekazach reklamowych oraz ulotkach informacji, które zostaną odebrane jako nierzetelne, nie oznacza wprawdzie odejścia wszystkich klientów, ale prowadzi do pogorszenia opinii o banku oraz obniżenia poziomu ich lojalności, w tym w szczególności rzadszego polecenia usług własnego banku innym osobom.

## Bibliografia

- Andrews K., Christiansen R., Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
- Kangis P., Voukelatos V., *Private and Public Banks: A Comparison of Customer Expectations and Perceptions*, „International Journal of Bank Marketing” 1997, vol. 15, no. 7.
- Model jakości usług finansowych w Polsce*, red. J. Garczarczyk, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
- Otto J., *Zadowolenia klienta i wartość dla klienta*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 12.
- Skikiewicz R., *Jakość usług a lojalność klientów indywidualnych banków*, [w:] *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
- Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7.
- Tsoukatos E., *Applying Importance-Performance Analysis to Assess Service Delivery Performance. Evidence from Greek Insurance*, „Journal of Business” 2008, vol. 3, no. 2.

## IV

# JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU – TEORIA

## ASPEKTY ŚRODOWISKOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ OBIEKTÓW

### 1. Wprowadzenie

W ostatnim okresie działania prośrodowiskowe spowodowały przygotowanie szeregu konkretnych narzędzi, służących poprawie stanu środowiska. Odnoszą się one do różnych poziomów działalności. Wyróżnić tu można poziom:

- obiektów (wyrobów, produktów, maszyn, urządzeń itd.);
- przedsiębiorstw (szerzej organizacji).

W niniejszym artykule skupiono uwagę na przedstawieniu problematyki odnoszącej się do obiektów, a dotyczącej:

- ekoprojektowania – jako koncepcji budowania jakości obiektu na etapie jego powstawania;
- efektywności eksploatacji obiektu – przez pryzmat minimalizacji oddziaływań środowiskowych;
- wzrostu znaczenia aspektów środowiskowych na etapie likwidacji obiektu i środowiskowego szacowania cyklu istnienia.

### 2. Działania prośrodowiskowe na rzecz przedsiębiorstw

Lata 90. to okres opracowywania międzynarodowych norm służących tzw. zarządzaniu środowiskowemu. Zawierają one wymagania dotyczące systemu zarządzania środowiskowego i wytyczne ułatwiające wprowadzanie ich przez przedsiębiorstwa, uniwersalne z punktu widzenia lokalizacji, rodzaju i wielkości tych przedsiębiorstw.

W normie PN-ISO 14001, zawierającej specyfikę i wytyczne stosowania systemów zarządzania środowiskowego, podane są i opisane podstawowe elementy modelu systemu zarządzania środowiskowego. Wdrożenie systemu zarządzania środowiskiem daje przedsiębiorstwu możliwość opracowania procedury określającej politykę i cele środowiskowe oraz sposoby oceny ich skuteczności. W normie nie ustanawia się bezwzględnych wymagań dotyczących efektów działalności środo-

wiskowej. Oprócz podjęcia zobowiązania wyrażonego w praktyce, że organizacja będzie działała zgodnie z odpowiednim ustawodawstwem i przepisami prawa, musi ona zobowiązać się do ciągłej poprawy swoich norm ochrony środowiska.

Jak więc można zauważyć, norma dotycząca zarządzania środowiskowego, w sposób pośredni, wymaga zastosowania ilościowej (nie jakościowej) oceny działań prośrodowiskowych.

Przechodząc do bardziej szczegółowej analizy wymagań normy PN-ISO 14001, uwagę zwraca punkt 4.3. Planowanie, a w nim zwłaszcza podrozdział 4.3.1. Aspekty środowiskowe. Występują w tym ostatnim następujące elementy:

- 1) konieczność ustanowienia i utrzymywania procedury identyfikacji aspektów środowiskowych związanych z wyrobami produkowanymi przez przedsiębiorstwo (dotyczy to aspektów środowiskowych, które przedsiębiorstwo może nadzorować i na które może wpływać),
- 2) powinność okresowego weryfikowania wyżej wymienionych informacji.

Analizując treść w odpowiednim punkcie załącznika do normy zwraca uwagę zapis, że przedsiębiorstwo projektujące swoje wyroby, może w istotny sposób wpływać na aspekty środowiskowe.

Zarówno w treści normy, jak i w załączniku podkreśla się, iż szczególną uwagę należy zwracać na aspekty środowiskowe związane ze znaczącymi wpływami. Nie precyzuje się jednak, jak ustalić graniczne parametry wpływu na to środowisko.

### 3. Działania prośrodowiskowe skupione na obiekcie

Norma PN-ISO 14001 definiuje aspekt środowiskowy jako „element działań organizacji lub jej wyrobów, lub usług, który może wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem”. Przenosząc tę definicję na poziom obiektu technicznego, możemy odnieść aspekty środowiskowe do nieodłącznych właściwości obiektu, które powodują jego oddziaływanie ze środowiskiem. Stopień tego oddziaływania, przywołując normę PN-ISO 9000 oraz przyjmując, że zostały określone pewne wymagania, stanowi element jakości obiektu. Do wyjaśnienia pozostaje jeszcze kwestia owych wymagań.

Wymagania te będą dotyczyć maksymalnych wartości nakładów i efektów środowiskowych generowanych na poszczególnych etapach cyklu życia obiektu, tj. w projektowaniu, wytwarzaniu, eksploatacji i likwidacji. Możemy je podzielić na kilka głównych kategorii obejmujących zużycie surowców odnawialnych i nieodnawialnych oraz zużycie energii, zajęcie powierzchni, emisję zanieczyszczeń stałych, ciekłych i gazowych, drgania mechaniczne i akustyczne oraz emisję ciepła, promieniowania elektromagnetycznego i korpuskularnego.

Przykładowo, zaproponować można kluczowe wymagania stawiane przed obiektem na każdym etapie jego cyklu życia (tab. 1): odnoszące się do ogólnych oczekiwań zainteresowanych podmiotów, uwarunkowane głównie ekonomią czy też „zdrowym rozsądkiem”, wyprowadzone z rozpoznania obciążeń środowiskowych na poszczególnych etapach cyklu życia obiektu, a także wynikające z powiązania pomiędzy tymi dwoma grupami wymagań.



Tabela 1. Kluczowe wymagania na etapach cyklu życia obiektu

Faza cyklu życia obiektu	Kluczowe kryterium ogólne	Kluczowe kryterium środowiskowe	Związek między kryteriami
Projektowanie	Zgodność projektu z wymaganiami, oczekiwaniami	Minimalizacja materiałochłonności i energochłonności wyrobu na wszystkich etapach cyklu życia obiektu	Wymagania odnośnie do projektowanego obiektu dotyczą głównie cech użytkowych, takich jak niskie koszty eksploatacji
Wytwarzanie	Szybkość, niski stopień skomplikowania procesu wytwarzania	Najmniejsze możliwe obciążenie środowiskowe procesów wytwarzania	Szybkość i prostota procesu wytwarzania zmniejszają jego chłonność zasobową
Eksploatacja	Niskie koszty eksploatacji, duża wydajność pracy	Niskie zużycie energii, surowców, materiałów eksploatacyjnych	Duża wydajność pracy oznacza minimalizację obciążeń środowiskowych na jednostkę wykonanej pracy, a więc sumaryczne zmniejszenie nakładów środowiskowych
Likwidacja	Podatność na likwidację	Możliwość odzyskania jak największej ilości surowców	Minimalizacja ilości uciążliwych produktów likwidacji obiektu, których utylizacja jest czasochłonna i kosztowna

Źródło: opracowanie własne.

### 3.1. Ekoprojektowanie

Ekoprojektowanie stanowi nowe podejście do projektowania wyrobów i polega na identyfikowaniu aspektów środowiskowych związanych z produktem i włączaniu ich do procesu projektowania już na wczesnym etapie rozwoju produktu<sup>1</sup>. Zagrożenie środowiska powodowane na etapie projektowania i wytwarzania jest znikome w porównaniu z wielkością oddziaływań powstałych w trakcie eksploatacji i likwidacji obiektu. Jednak jakościowa i ilościowa analiza tych oddziaływań ma kluczowe znaczenie dla wdrożenia, już na etapie koncepcji produktu, rozwiązań, które te oddziaływania ograniczą. Ponieważ w wielu przypadkach, zwłaszcza dotyczących wyrobów nowych, znajomość tych oddziaływań w całym cyklu ich istnienia nie jest znana, istnieje potrzeba zastosowania narzędzi przewidywania nadchodzących zdarzeń, czyli metod antycypowania.

<sup>1</sup> ISO/TR 2002, *Zarządzanie środowiskowe. Włączanie aspektów do projektowania i rozwoju wyrobów*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2002.

Antycypowanie może być przeprowadzone z wykorzystaniem dwóch podejść. Jedno z nich, bezscenariuszowe (adaptatywne), uwzględnia analizę czynników zależnych oraz niezależnych od systemu i na tej podstawie tworzy sytuacyjne wymogi działania systemu, poddawane następnie weryfikacji. Drugie podejście – scenariuszowe (kreatywne) wymaga stworzenia wielu możliwych wizji przyszłości (scenariuszy), na podstawie których podejmowane są decyzje. Przez scenariusz rozumie się opis przyszłego rozwoju przedmiotu analizy w alternatywnych warunkach ramowych<sup>2</sup>.

Główne argumenty przemawiające za ekoprojektowaniem to<sup>3</sup>:

- udoskonalanie produktów i procesów technologicznych;
- obniżanie kosztów poprzez weryfikację i modyfikację wyrobu we wczesnych etapach koncepcyjnych;
- nadążanie za zmieniającymi się oczekiwaniami klientów;
- tworzenie nowych potrzeb i wymagań klientów;
- obniżenie materiałochłonności i energochłonności produktów w całym cyklu ich istnienia;
- obniżanie ciężaru produktów i ich opakowań;
- obniżanie kosztów produkcyjnych i eksploatacyjnych.

Wymienione przesłanki wskazują na ekoprojektowanie jako proces łączący maksymalizację jakości wyrobu (poprzez orientację projektu na wymagania klienta) z minimalizacją oddziaływań środowiskowych projektowanego wyrobu (głównie chłonność zasobową i energetyczną obiektu w fazie eksploatacji). W praktyce, takie podejście do projektowania opierać się będzie na zasadzie szerszego spojrzenia na obiekt. Rolą „ekoprojektanta” jest bowiem nie tyle zaprojektowanie nowego wyrobu, ile zaplanowanie całego jego cyklu życia.

Do walidacji poprawności projektu użyć można najprostszyc narzędzi takich, jak np. listy kontrolnej, będącej w swej istocie sposobem prowadzenia analizy jakościowej. Można też sięgnąć po narzędzia bardziej uniwersalne, oparte na analizach ilościowych, bardziej skomplikowane, ale i pozwalające na dokładniejszą interpretację, takie jak LCA (*Life-Cycle Assessment*), której istota została omówiona w końcowej części artykułu.

---

<sup>2</sup> K.W. Hansmann, *Kurzlehrbuch Prognoseverfahren mit Aufgaben und Lösungen*, Gabler, Wiesbaden 1983.

<sup>3</sup> A. Lewandowska, Z. Foltynowicz, *Prośrodowiskowe działania źródłem innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Materiały konferencyjne „Rozwój przedsiębiorstw w aspekcie projakościowego doskonalenia i innowacyjności”*, Boszkowo 2006.

### 3.2. Minimalizacja oddziaływań środowiskowych na etapie eksploatacji obiektu

Jakość eksploatacyjna jest relacją zbioru cech posiadanych przez obiekt do zbioru cech określonych potrzebami wynikającymi z przeznaczenia obiektu<sup>4</sup>. Jakość obiektu można przedstawić jako wielowymiarowy wektor parametrów, które charakteryzują dany obiekt analizy na podstawie kryterialnego wzorca jakości. W klasycznej pracy<sup>5</sup> zaproponowano następujący podział kryteriów:

- kryteria działania obiektywnego – osiągi;
- kryteria działania subiektywnego – atrakcyjność subiektywna dla nabywcy;
- niezawodność techniczna;
- przydatność w różnych okolicznościach zwiększająca bezpośrednią atrakcyjność;
- możliwość dostosowania do zmiennych warunków działania;
- bezpieczeństwo.

Znaczeniowo, pojęcie jakości eksploatacyjnej jest bliskie pojęciu efektywności obiektu technicznego, rozumianej jako stopień realizacji zadań stawianych systemowi, mającej miejsce w określonych warunkach eksploatacji i w określonym przedziale czasu<sup>6</sup>. W odróżnieniu od efektywności, jakość eksploatacyjna określa wyłącznie potencjalną zdolność obiektu do zastosowania zgodnie z przeznaczeniem, niezależnie od warunków i czasu eksploatacji. Jakość obiektu bezpośrednio wpływa, przy założeniu pewnych nakładów początkowych, na efekty uzyskane w trakcie eksploatacji. Zarówno owe nakłady, jak i efekty można kategoryzować jako obciążenia środowiskowe. Kompletność wzorca jakości obiektu wymaga więc uwzględnienia sozologiczności obiektu, rozumianej jako identyfikacja jakościowa i ilościowa oddziaływań tego obiektu na środowisko naturalne, jako jednego z istotnych parametrów jego jakości.

W ten sposób aspekt środowiskowy zostaje włączony do procesu zarządzania jakością obiektów jako istotny obszar decyzyjny. Do narzędzi wspomagających środowiskowo zorientowane zarządzanie, umożliwiających uzyskanie wymiernych danych czy też porównania między obiektami, z pewnością zaliczyć można LCA, omówione w ostatnim rozdziale pracy.

### 3.3. Aspekt środowiskowy na etapie likwidacji obiektu

Źródłem zanieczyszczeń środowiska, generowanych w ostatniej fazie cyklu życia obiektu, są odpady powstałe w wyniku jego demontażu, tj. części i wydzielone ma-

---

<sup>4</sup> L. Gasiński, Z. Kłos, J. Żak, *Problemy kształtowania jakości eksploatacyjnej pojazdów i innych obiektów technicznych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1994.

<sup>5</sup> J. Dietrych, *System i konstrukcja*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1985.

<sup>6</sup> Z. Cygan, *Efektywność eksploatacji systemów technicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.

teriały, w tym ciecze technologiczne. Sposób postępowania z odpadami wpływa na rodzaj i rozmiar zagrożeń środowiskowych.

Aspekt środowiskowy na tym etapie cyklu życia jest związany z:

- właściwą klasyfikacją części składowych likwidowanego obiektu, co umożliwi skuteczne planowanie dalszych działań;
- zastosowaniem optymalnych technologii unicestwienia obiektu i pozostałości po nim, zarówno pod względem szkodliwości środowiskowej zastosowanych metod, jak i kompletności procesu likwidacji;
- uwzględnieniem aspektu środowiskowego na etapie projektowania obiektu, co ma bezpośredni wpływ na przebieg procesu likwidacji.

#### 4. Charakterystyka metod ekobilansowych na przykładzie LCA

Pod pojęciem ekobilansowania rozumie się najczęściej sporządzanie analizy cyklu istnienia obiektów, której realizacja oparta jest o skomplikowany model obliczeniowy<sup>7</sup>. Analiza cyklu istnienia to kompleksowy przegląd oddziaływań środowiskowych, wynikających z realizacji różnych procesów w poszczególnych sferach i fazach istnienia obiektu od wytwarzania do jego likwidacji. Kilka metod realizacji ekobilansów przedstawiono w pracy *Podstawy ekobilansowania...*<sup>8</sup>. Zwrócono tam uwagę na fakt, że metoda środowiskowego oszacowania cyklu życia (*Environmental Life-Cycle Assessment – LCA*) pozwala najpełniej określać szkodliwość środowiskową obiektów.

Metoda LCA wykorzystywana jest głównie do określania oddziaływań środowiskowych związanych z takimi obiektami, jak różnego rodzaju wyroby, w tym maszyny i urządzenia<sup>9</sup>.

##### 4.1. Charakterystyka metod ekobilansowych

###### Zorientowanie na obiekt

Wymienić można kilka przyczyn, dla których metoda LCA jest zorientowana na obiekt (maszynę, urządzenie):

- a) istnienie obiektów (ich wytwarzanie) warunkuje poprawny rozwój gospodarczy;
- b) znajomość danych o dużej grupie obiektów umożliwia wprowadzanie w życie odpowiedniej polityki ich kształtowania;

<sup>7</sup> Z. Kłós, *Podstawy ekobilansowania w zagadnieniach budowy maszyn*, „Zagadnienia Eksploatacji Maszyn” 1996, nr 4.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> R. Heijungs, G. Huppes, H.A. Udo de Haes, *LCA in Environmental Decision-Making*, UNEP, Paris 1995.

c) wykorzystywanie polityki kształtowania obiektu jest dodatkową możliwością ukierunkowywania działań gospodarczych na potrzeby społeczne<sup>10</sup>.

Wszystkie działania gospodarcze wynikają z potrzeb konsumentów kupujących i użytkujących coraz to nowsze (nowocześniejsze) wyroby. Produkty te stają się w ten sposób osią, w stosunku do której orientują się całe systemy produkcyjne we wszystkich gałęziach przemysłu. Ze względu na konieczność zaspokajania społecznych potrzeb, uwzględniających dbałość o ekorozwój współczesnego świata, potrzebne są informacje o środowiskowych konsekwencjach różnych działań oraz o możliwościach ich poprawy.

### Kompleksowość

W metodzie LCA ujawnia się bardzo kompleksowe podejście do problematyki ekobilansowania. Uwzględnia się w niej wszystkie etapy cyklu życia badanego obiektu oraz wszystkie mogące wystąpić rodzaje oddziaływań. Głównym powodem wieloaspektowego podejścia do tych zagadnień jest konieczność systemowego ujęcia pewnych niepożądanych, lecz naturalnych zjawisk, co może mieć znaczenie przy rozwiązywaniu konkretnych problemów wynikających ze zróżnicowania typów oddziaływań na środowisko. Przykładowo ilości powstających odpadów mogą być często zredukowane poprzez uproszczenie samego wyrobu oraz powtórne wykorzystanie przynajmniej niektórych jego elementów. Z drugiej jednak strony może to być okupione większą materiałochłonnością podczas realizacji procesów produkcyjnych. Pojawiają się tu nowe, dotyczące innych obszarów oddziaływania, które również trzeba uwzględniać w obliczeniach.

Oddziaływania środowiskowe mogą ulegać alokacjom pomiędzy różnymi:

- etapami cyklu życia badanego obiektu;
- kategoriami oddziaływań;
- obszarami, w których występują.

Jak więc unikać takiego alokowania oddziaływań? Aktualną tendencją jest tu wiązanie systemów zarządzania i prewencji. Zwraca się uwagę na odpowiedni dobór materiałów i ograniczenie ich ilości w ramach poszczególnych etapów oraz na optymalizację procesów recykulacji.

Samochód o napędzie elektrycznym nie emituje podczas jazdy żadnych substancji. Emisje te ulegają alokacji do procesów produkcji energii w elektrowni, która jednocześnie wykorzystuje większe ilości odpowiednich zasobów naturalnych.

Można również zaobserwować współistnienie różnych rodzajów alokacji oddziaływań środowiskowych. Podejmując realizację bardziej skomplikowanego procesu produkcji wyrobu, można uzyskać często uproszczenie etapu jego recykulacji. Jest to więc dobry przykład jednoczesnego występowania przemieszczeń oddziaływań środowiskowych w trzech wymienionych powyżej wymiarach.

<sup>10</sup> *Guidelines for Life-Cycle Assessment. A 'Code of Practice'*, SETAC, Sesimbra 1993.

## Wymierność

W metodzie LCA wszystkie oddziaływania i efekty środowiskowe przedstawiane są w formie wartości liczbowych. Umożliwia to prostą identyfikację najbardziej dominujących oddziaływań oraz wykorzystywanie uzyskiwanych wyników w procesach podejmowania decyzji. Istnieje kilka przyczyn, z powodu których metoda LCA wydaje się być bardzo obiektywną, a jej stosowanie w pewnych sytuacjach jest wręcz pożądane:

- a) w analizach środowiskowych posługiwanie się intuicją nie jest wystarczające;
- b) analizy LCA mogą być pomostem pomiędzy działalnością różnych stron (np. projektantów, wytwórców);
- c) stosowanie LCA poprawia efektywność działań;
- d) LCA daje wyniki odtwarzalne i wiarygodne<sup>11</sup>.

Obecnie zaczyna być oczywiste, że jedynie dzięki wartościowaniu różnych wpływów, zachodzących we wszystkich etapach cyklu istnienia wyrobu i związanych z różnymi kategoriami oddziaływań, staje się możliwe sporządzanie pełnych ocen środowiskowych.

## 4.2. Zastosowania

Procedura sporządzania ekobilansów składa się na ogół z czterech podstawowych działań:

- 1) określenia celu;
- 2) zestawienia danych;
- 3) analizy związków obciążeń z oddziaływaniami;
- 4) opracowania procedury obliczeniowo-wnioskowej, na którą składają się przyjęcie sposobu sumowania danych i realizacja wnioskowania na podstawie otrzymanych wyników<sup>12</sup>.

Analizy LCA mogą być stosowane w różnych celach. Z technicznego punktu widzenia znajomość ich wyników może być pomocna w:

- 1) rozwoju maszyn i urządzeń, w tym:
  - określaniu mocnych i słabych stron obiektów,
  - ulepszaniu obiektów,
- 2) porównywaniu różnych maszyn i urządzeń<sup>13</sup>.

Identyfikacja mocnych i słabych stron różnego rodzaju obiektów może być przeprowadzana na wiele sposobów. Posługiwanie się jedynie intuicją w analizach cyklu istnienia, a nawet przy określaniu koniecznych modyfikacji i wskazywaniu nowych koncepcji wyrobu z oczywistych powodów jest mało precyzyjne. Wyniki badań

<sup>11</sup> Z. Kłós, op. cit.

<sup>12</sup> R. Heijungs, G. Huppes, H.A. Udo de Haes, op. cit.

<sup>13</sup> *Guidelines for...*, op. cit.

przy pomocy LCA stwarzają bardziej uzasadnione podstawy do opracowywania propozycji zmian i określania skutków ich wprowadzania.

Udoskonalanie wyrobu jest już bardziej wyszukany celem realizacji LCA. Metodę tę stosuje się tu jako ilościową kontrolę efektów wprowadzania zmian jeszcze na etapie projektowania i symulacji.

Równie złożona technicznie jest taka realizacja badań, kiedy ich wyniki trzeba wykorzystywać przy porównywaniu różniących się wyrobów. Chodzi tutaj o uzyskanie pełnej wiedzy o produkcie i sposobie jego wytwarzania, zwłaszcza kiedy rezultaty analiz przeznaczone są do ogólnodostępnych opracowań, np. poradników konsumenckich.

Przystępując do porównywania różnych wyrobów, pełniących podobne funkcje, w pierwszej kolejności należy zawsze dobrać kryteria porównawcze. Tak jest również w przypadku wykorzystywania wyników analiz LCA. Ponieważ najkorzystniej jest kiedy w porównaniach uwzględnia się funkcję jaką pełnią wyroby, kryterium związanym z LCA powinien być środowiskowy „koszt” wytworzenia jednostki funkcjonalnej, którą może być na przykład napełnienie i zamknięcie 1000 butelek o pojemności 1,5 litra.

## 5. Zakończenie

Kilka uwag podsumowujących rozważania dotyczące wprowadzania aspektów środowiskowych do zarządzania jakością obiektów:

- 1) istotę skuteczności wdrażania aspektów środowiskowych do zarządzania jakością obiektów stanowi ich zależność przyczynowo-skutkowa na kolejnych etapach cyklu życia obiektu;
- 2) z tego względu postulowane jest spojrzenie na obiekt nie jako byt istniejący tylko „tu i teraz”, ale jako przedmiot procesów, którym on podlega w całym swoim cyklu życia;
- 3) skutecznym sposobem ilościowej analizy tych procesów, wspierającym wdrażanie aspektów środowiskowych do zarządzania obiektem jest zastosowanie metod ekobilansowych;
- 4) metodologia LCA, jako zorientowana na obiekt, jest doskonałym narzędziem do prowadzenia takich analiz.

## Bibliografia

- Cygan Z., *Efektywność eksploatacji systemów technicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.
- Dietrych J., *System i konstrukcja*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1985.
- Gasiński L., Kłos Z., Żak J., *Problemy kształtowania jakości eksploatacyjnej pojazdów i innych obiektów technicznych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 1994.
- Guidelines for Life-Cycle Assessment. A 'Code of Practice'*, SETAC, Sesimbra 1993.

- Hansmann K.W., *Kurzlehrbuch Prognoseverfahren mit Aufgaben und Lösungen*, Gabler, Wiesbaden 1983.
- Heijungs R., Huppes G., Udo de Haes H.A., *LCA in Environmental Decision-Making*, UNEP, Paris 1995.
- ISO/TR 2002, *Zarządzanie środowiskowe. Włączanie aspektów do projektowania i rozwoju wyrobów*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2002.
- Kłos Z., *O ekobalansowaniu środków transportu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Maszyny Robocze i Pojazdy, Poznań 1995.
- Kłos Z., *Podstawy ekobalansowania w zagadnieniach budowy maszyn*, „Zagadnienia Eksploatacji Maszyn” 1996, nr 4.
- Lewandowska A., Foltynowicz Z., *Prośrodowiskowe działania źródłem innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Materiały konferencyjne „Rozwój przedsiębiorstw w aspekcie jakościowego doskonalenia i innowacyjności”*, Boszkowo 2006.



# SYSTEMY ZAPEWNIENIA JAKOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA ZDROWOTNEGO ŻYWNOCİ

## Wprowadzenie

Produkowana żywność musi być całkowicie bezpieczna dla zdrowia konsumenta. W związku z tym sprawą niezwykle istotną jest zastosowanie metod i systemów gwarantujących produkcję żywności bezpiecznej zdrowotnie, która spełnia poziomy bezpieczeństwa określone przepisami prawa żywnościowego.

Pełna odpowiedzialność producenta żywności za bezpieczeństwo produktów musi przejawiać się w<sup>1</sup>:

- przestrzeganiu obowiązującego prawa;
- stosowaniu zasad GMP/GHP;
- wdrożeniu i utrzymaniu systemu HACCP;
- właściwym znakowaniu produktu, umożliwiającym konsumentowi świadomy wybór;
- stosowaniu podsystemów, programów, narzędzi umożliwiających identyfikowanie pochodzenia surowca użytego do produkcji.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności producenci i wprowadzający ją do obrotu są zobowiązani prawem do wdrożenia i przestrzegania systemów zapewniających, że żywność będzie bezpieczna dla konsumenta.

Do tych systemów należą:

1. Dobra Praktyka Produkcyjna (GMP).
2. Dobra Praktyka Higieniczna (GHP).
3. Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny (HACCP).
4. System identyfikowalności (*traceability*).

---

<sup>1</sup> Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności. Integracja i informatyzacja systemów, red. J. Kijowski, T. Sikora, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.

## Dobra Praktyka Produkcyjna (*Good Manufacturing Practice – GMP*)

Dobra Praktyka Produkcyjna (*Good Manufacturing Practice – GMP*) to działania, które muszą być podjęte i warunki, które muszą zostać spełniane, aby produkcja żywności oraz materiałów i wyrobów przeznaczonych do kontaktu z żywnością odbywały się w sposób zapewniający właściwą jakość zdrowotną zgodnie z przeznaczeniem<sup>2</sup>.

Dobra Praktyka Produkcyjna dotyczy podstawowych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które muszą utrzymywać określony poziom, aby wyprodukować żywność o odpowiedniej jakości zdrowotnej, a tym samym ochronić konsumentów.

Stosowanie zasad GMP w produkcji i obrocie żywności powinno być prowadzone na podstawie obowiązujących aktów prawnych regulujących poszczególne obszary, jak i praktyki takiej produkcji.

Nowoczesne podejście do produkcji żywności powinno w szerokim stopniu wykorzystywać doświadczenia Dobrej Praktyki Produkcyjnej. Opracowanie zasad i ich przestrzeganie to punkt wyjścia do wdrażania innych systemów zapewnienia jakości.

W USA po raz pierwszy opracowano i przyjęto jako obowiązujące zasady GMP w 1973 r., a w 1986 r. opublikowane zostały aktualnie obowiązujące zasady GMP.

## Dobra Praktyka Higieniczna (*Good Hygienic Practice – GHP*)

Dobra Praktyka Higieniczna (*Good Hygienic Practice – GHP*) to działania, które muszą być podjęte i warunki higieniczne, które muszą być spełniane i kontrolowane na wszystkich etapach produkcji lub obrotu, aby zapewnić bezpieczeństwo żywności. Przestrzeganie zasad GHP to wykonywanie wszystkich czynności zarówno w produkcji, jak i w obrocie środkami spożywczymi, z zachowaniem warunków zapewniających środkom spożywczym właściwą jakość zdrowotną<sup>3</sup>.

Jakkolwiek w ustawie o bezpieczeństwie żywności i żywienia<sup>4</sup>, GMP i GHP definiuje się oddzielnie, to jednak należy stwierdzić, że obie dobre praktyki są ściśle ze sobą powiązane i GHP stanowi część GMP, odnoszącą się do wymagań higienicznych. Należałoby raczej mówić o systemie GMP/GHP jako jednym systemie dotyczącym wymagań higienicznych w przetwórstwie i obrocie żywnością. Obie dobre praktyki muszą być wdrożone, a ich funkcjonowanie w zakładzie musi być udokumentowane.

Opracowanie i wdrożenie GMP/GHP powinno poprzedzać prace związane z opracowaniem i wdrażaniem systemu HACCP w zakładzie. Taka właśnie kolejność jest logicznym działaniem we wdrażaniu systemów zapewnienia jakości zdrowotnej żywności.

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (DzU nr 171, poz. 1225).

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

GMP jest wykonywanie wszystkich czynności zarówno w produkcji, jak i obrocie środkami spożywczymi, z zachowaniem warunków zapewniających środkom spożywczym właściwą jakość zdrowotną.

Dokumentem porządkującym i stanowiącym podstawę wszelkich działań jest Podręcznik Dobrej Praktyki Higienicznej i Produkcyjnej.

Przy planowaniu operacji manipulowania żywnością powinny być brane pod uwagę podstawowe, z punktu widzenia higieny, zasady<sup>5</sup>:

- drogi przepływu produkcji proste, bez zwracania i krzyżowania – jeden kierunek ruchu;
- redukcja zbędnego przemieszczania się personelu pomiędzy centrami pracy, szczególnie pomiędzy brudną i czystą strefą;
- redukcja możliwości zakażenia wtórnego (krzyżowego);
- rozdzielenie stref funkcjonalnych (brudne i czyste).

Sprawą niezwykle istotną jest, aby wszyscy pracownicy zostali wdrożeni do stosowania zasad Dobrej Praktyki Higienicznej. Szkolenia w tym zakresie powinny być permanentne, a dodatkowo należy stosować ciągłą kontrolę przestrzegania zaleceń i ciągle ich przypominanie.

## Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny (*Hazard Analysis and Critical Control Point* – HACCP)

Systemem HACCP został specjalnie opracowany jako system zagwarantowania bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

Przewodnik HACCP, wg *Codex Alimentarius, Food Hygiene Basic Texts*<sup>6</sup> [2003], podaje następującą definicję HACCP: „to system, który identyfikuje, ocenia i kontroluje (opanowuje) zagrożenia istotne dla bezpieczeństwa żywności”.

Specyfika produkcji żywności wynika między innymi z faktu, że operator żywności musi spełnić wymagania określone w uregulowaniach prawnych, które dotyczą parametrów bezpieczeństwa i oczekiwania konsumenta odnośnie do pozostałych cech jakości, np. cech sensorycznych.

Należy w tym miejscu stwierdzić, że system opiera się na dwóch filarach: analizie zagrożeń zdrowotnych (biologicznych, chemicznych i fizycznych) oraz krytycznych punktach kontrolnych ustalonych na podstawie przeprowadzonej analizy zagrożeń.

Podstawą koncepcji HACCP jest założenie, że potencjalne zagrożenia nieprawidłowościami w procesie, zostaną zidentyfikowane przed lub podczas procesu przetwórczego lub obrotu żywnością, zawsze na czas, tak aby zminimalizować ryzyko zagrożenia. Należy podkreślić, że metoda HACCP została specjalnie opracowana

---

<sup>5</sup> D. Kołożyn-Krajewska, T. Sikora, *HACCP. Koncepcja i system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, SITSpoż., Warszawa 1999.

<sup>6</sup> *Codex Alimentarius. HACCP System and Guidelines for Its Application. Food Hygiene Basic Texts*, FAO/WHO, Roma 2003.

w celu wyeliminowania zagrożeń pochodzenia mikrobiologicznego, a następnie rozszerzona także do innych zagrożeń biologicznych oraz chemicznych i fizycznych. Obecnie uważa się, że HACCP powinien regulować parametry o podstawowym znaczeniu dla zdrowia konsumentów<sup>7</sup>.

Głównym celem wdrażania systemu HACCP w przedsiębiorstwach przetwórstwa żywności jest poprawa wzajemnego zaufania między poszczególnymi uczestnikami rynku żywnościowego zarówno w skali lokalnej, jak i między poszczególnymi uczestnikami Wspólnoty Europejskiej, gdyż podstawowe zasady wytwarzania żywności w krajach europejskich uwzględniają zasady systemu HACCP.

Zgodnie z obowiązującym prawem kierujący zakładem lub osoba przez niego upoważniona jest zobowiązany wdrożyć i stosować zasady systemu HACCP. Obowiązek wdrożenia i stosowania zasad systemu HACCP nie dotyczy producentów na etapie produkcji podstawowej, którzy w celu zapewnienia właściwej jakości zdrowotnej oraz zasad higieny, są obowiązani wdrożyć i stosować zasady GMP i GHP.

### Identyfikowalność (*traceability*)

W celu zapewnienia bezpieczeństwa żywności konieczne jest wprowadzenie systemu identyfikowalności, czyli możliwości prześledzenia drogi, np. od wyrobu gotowego do surowców i ich pochodzenia, z uwzględnieniem poszczególnych etapów produkcji i dystrybucji.

Podstawowe znaczenie w omawianej kwestii ma Rozporządzenie (WE) Nr 178 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r.: „ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd Bezpieczeństwa Żywności oraz ustalające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności”. W art. 3 pkt 15 tego rozporządzenia identyfikowalność została zdefiniowana, jako: „możliwość odtworzenia i śledzenia żywności, pasz, zwierząt przeznaczonych na żywność lub substancji zamierzonych, lub przeznaczonych do wprowadzenia do żywności lub pasz, poprzez wszystkie etapy produkcji, przetwórstwa i dystrybucji”.

Identyfikowalność wyrobu jest także wymagana w systemach zarządzania jakością według norm ISO serii 9000. W normie PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, identyfikowalność została zdefiniowana jako: „zdolność do prześledzenia historii, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania (pkt 3.5.4.). Jeżeli rozpatruje się wyrób, to identyfikowalność może dotyczyć:

- pochodzenia materiałów i części;
- historii wytwarzania;
- dystrybucji i lokalizacji wyrobu po jego dostarczeniu”.

---

<sup>7</sup> D. Kołżyn-Krajewska, T. Sikora, op. cit.

Także obowiązek identyfikowania pochodzenia żywności i jej składników jest wymogiem obligatoryjnych systemów zapewnienia higieny i bezpieczeństwa żywności (GMP/GHP i HACCP).

Potrzeba wdrażania systemu identyfikowalności wynika również z faktu, że w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku w Unii Europejskiej miało miejsce wiele afer związanych z zagrożeniem bezpieczeństwa żywności, np. choroba szalonych krów czy skażenie paszy dioksynami.

Rozporządzenie 178/2002 nałożyło na kraje członkowskie obowiązek wdrożenia systemu identyfikowalności (*traceability*) od 1 stycznia 2005 roku.

Po wdrożeniu systemów obowiązkowych można przystąpić do wdrażania innych systemów zapewnienia jakości i zarządzania jakością, np. QACP, systemu według norm ISO serii 9000. Należy też pamiętać, że wdrożone systemy trzeba zintegrować (rys. 1, 2).

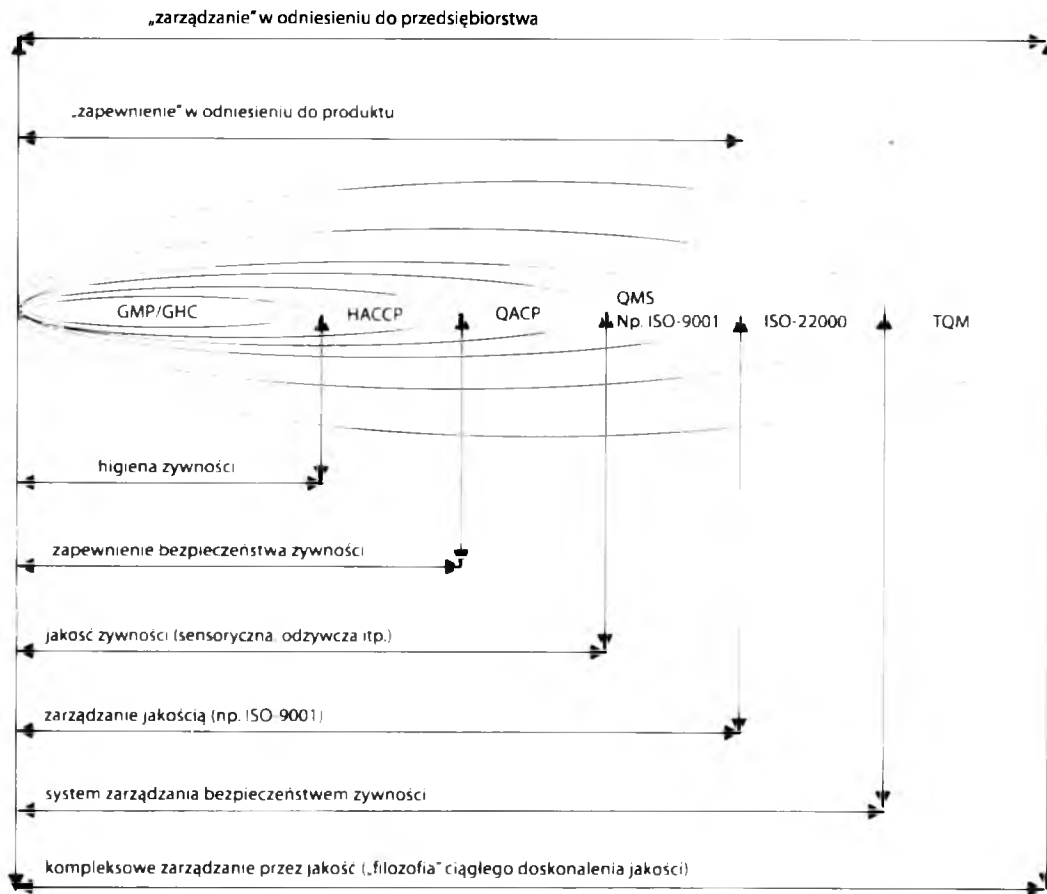


R y s u n e k 1. Obligatoryjne i dobrowolne systemy zapewnienia i zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym i jakością żywności

Źródło: T. Sikora, A. Strada, *Safety and Quality Assurance and Management Systems in Food Industry. An Overview*, [w:] *The Food Industry in Europe*, red. P. Soldatos, S. Rozakis, Agricultural University of Athens, Athens 2005.

## Normy ISO dotyczące zarządzania jakością i bezpieczeństwem w łańcuchu żywnościowym

Normy, w tym normy międzynarodowe, mają charakter dobrowolny w stosowaniu, jednak normy odnoszące się do systemów zarządzania od początku lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku stały się bardzo popularne i miały bardzo duży wpływ na podejście do zmian w zarządzaniu jakością w sektorze żywnościowym. W 2001 roku opracowana została norma ISO 15161: Wytyczne stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle żywnościowym i napojów, która w polskiej wersji opublikowana została w 2004 roku i stanowi przewodnik do integracji systemu HACCP i ISO 9001.



R y s u n e k 2. Hierarchia systemów zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego i zarządzania jakością w produkcji żywności

W 2005 roku została opublikowana norma ISO 22000:2005: *System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego*, która również odwołuje się do zasad zawartych w Codex Alimentarius. Norma jednak wprowadza wiele dodatkowych formalnych wymagań.

Należy podkreślić, że organizacje sektora żywnościowego mogą również wdrażać system zarządzania jakością zgodny z normami ISO serii 9000.

Do rodziny norm serii 22000 zalicza się:

PN-EN ISO 22000:2006: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego*;

PN-ISO/TS 22003:2007: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla jednostek prowadzących audyt i certyfikację systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności*;

PN-ISO/TS 22004:2007: *Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wytyczne stosowania normy ISO 22000:2005*;

PN-EN ISO 22005:2007: *Identyfikowalność w łańcuchu pasz i żywności. Ogólne zasady i podstawowe wymagania przy projektowaniu i wdrażaniu systemu*.

Opracowując normę Komitet Techniczny ISO szczególną uwagę poświęcił specyfikacjom związanym z Kodeksem Żywnościowym, uwzględniając przy tym międzynarodowe normy mogące przydać się w celu usprawnienia i podniesienia na wyższy poziom zakładowych systemów bezpieczeństwa żywności.

Zgodnie z normą organizacja powinna zaplanować i doskonalić procesy niezbędne do realizacji bezpiecznych zdrowotnie produktów przez efektywne doskonalenia, wdrażanie i monitorowanie zaplanowanych działań oraz utrzymanie i weryfikację środków kontroli w działaniach związanych z żywnością.

W normie określono wymagania systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności w łańcuchu żywnościowym, w którym organizacja:

- chce zademonstrować zdolność do kontrolowania ryzyka bezpieczeństwa żywności, w celu stałego dostarczania bezpiecznych produktów gotowych, które spełniają wymagania bezpieczeństwa żywności, zarówno te wystosowane przez konsumentów, jak i te wyływające z dających się zastosować regulacji;
- przestrzega wymagań prawnych;
- realizuje ustanowioną politykę bezpieczeństwa żywności;
- kontaktuje się z dostawcami i innymi zainteresowanymi stronami w ramach łańcucha żywnościowego;
- poszukuje certyfikatu lub potwierdzenia zgodności.

Norma ISO 22000:2005 ma charakter ogólny i adresowana jest do wszystkich organizacji uczestniczących w łańcuchu żywnościowym, bez względu na wielkość i złożoność – obejmuje organizacje bezpośrednio i pośrednio włączone w jeden lub więcej etapów łańcucha żywnościowego, w tym: producentów pierwotnych, hodowców, producentów pasz, przetwórców żywności, handlowców detalistów, przedsiębiorstwa świadczące usługi żywieniowe i cateringowe, a także organizacje świadczące usługi czyszczenia i dezynfekcji oraz transportowe, przechowalnycze i dystrybucyjne.

Do organizacji włączonych pośrednio zalicza się np. dostawców maszyn i urządzeń, środków czyszczących i dezynfekujących, materiałów opakowaniowych oraz innych materiałów kontaktujących się z żywnością.

Norma uwzględnia ogólnie zdefiniowane cztery zasadnicze elementy zapewnienia bezpieczeństwa żywności wzdłuż całego łańcucha żywienia, a mianowicie:

- system zarządzania;
- zasady HACCP;
- programy wstępne;
- interaktywna komunikacja.

## System HACCP a zarządzanie bezpieczeństwem żywności

Wdrożenie systemu HACCP jest obowiązkowe, natomiast wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności wg normy ISO 22000:2005 jest dobrowolne.

Należy podkreślić, że niektóre wymagania określone w normie ISO 22000 są uregulowane prawem, np. pkt 7.9: System identyfikowalności jest wymagany przez rozporządzenie WE 178/2002.

Pewne bardzo szczegółowe zapisy dotyczące np. analizy zagrożeń zawarte w normie nie rozwiązują problemu trudności jej przeprowadzenia. Np. zapisy pkt 7.4. dotyczące analizy zagrożeń są zbyt szczegółowe i tym samym trudne do realizacji w praktyce, szczególnie w MSP ze względu na brak odpowiednio przygotowanej kadry w tych przedsiębiorstwach.

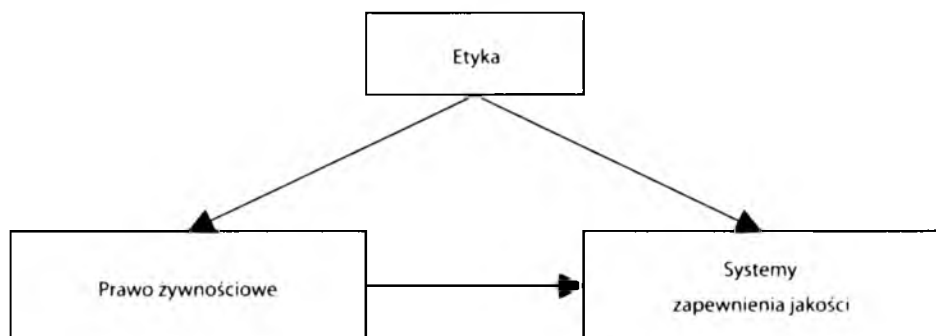
Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem będzie możliwe w dużych organizacjach zatrudniających dobrze przygotowaną kadrę, mających zaplecze badawcze (laboratoryjne) itp.

Natomiast w organizacjach małych i średnich należy zwiększyć szczególnie wymagania dotyczące programów wstępnych i oczywiście doskonalić system HACCP wg Codex Alimentarius. Bardzo istotne są programy szkoleń wdrażane w tych organizacjach, prowadzące do ciągłego doskonalenia funkcjonujących systemów. Szczególnie istotne jest zwiększenie uwagi na etyczne zachowanie pracowników.

## Podsumowanie

Należy jednak pamiętać, że w przetwórstwie żywnościowym obok stosowania prawa żywnościowego i systemów zapewnienia bezpieczeństwa muszą być przestrzegane normy etyczne (rys. 3).





R y s u n e k 3. Etyka, prawo żywnościowe i systemy zapewnienia bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

Od 1 maja 2004 roku Polska jest członkiem Unii Europejskiej i musi spełniać wymagania prawa Wspólnotowego, w tym także odnoszącego się do żywności. Zgodnie z prawem UE, każdy producent z obszaru biznesu żywnościowego jest zobowiązany wdrożyć i utrzymywać systemy zapewnienia bezpieczeństwa żywności.

Najważniejszym aspektem jakości produkowanej żywności jest jej bezpieczeństwo zdrowotne. Zapewnieniu bezpieczeństwa zdrowotnego służą różne metody i systemy, które mogą lub muszą być wdrażane w przedsiębiorstwach przetwórstwa żywności.

Celem wdrażania systemów zapewnienia higieny i bezpieczeństwa żywności jest przede wszystkim bezpieczeństwo zdrowotne i ochrona zdrowia konsumentów oraz wymagania prawne obowiązujące na świecie, w Unii Europejskiej, a także w Polsce.

## Bibliografia

- Codex Alimentarius. HACCP System and Guidelines for Its Application. Food Hygiene Basic Texts*, FAO/WHO, Roma 2003.
- Kołóżyn-Krajewska D., Sikora T., *HACCP. Koncepcja i system zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, SITSpoz., Warszawa 1999.
- PN-EN ISO 9000:2006: *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- Rozporządzenie (WE) Nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r., ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności.
- Sikora T., Strada A., *Safety and Quality Assurance and Management Systems in Food Industry. An Overview*, [w:] *The Food Industry in Europe*, red. P. Soldatos, S. Rozakis, Agricultural University of Athens, Athens 2005.
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (DzU nr 171, poz. 1225). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności. Integracja i informatyzacja systemów*, red. J. Kijowski, T. Sikora, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003.

## JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

### Uwagi wstępne

Organizacje istnieją (a przynajmniej istnieć powinny) tylko dlatego, że zaspokajają jakieś potrzeby społeczne – materialne lub niematerialne. Fabryka, centrum handlowe, urząd, szkoła, szpital, filharmonia – te i mnóstwo innych organizacji oferują różne produkty (towary lub usługi) – potrzebne ludziom. Produkty te powinny być dobre – odpowiedniej jakości, zgodne z uzasadnionymi oczekiwaniami, coraz częściej także zgodne z różnego rodzaju standardami. Dobre produkty są zarówno racją bytu, jak też najważniejszą powinnością etyczną organizacji. Ludzie, angażujący swoje pieniądze, czas i nadzieje, oczekują, że otrzymają to, na co mają prawo liczyć: towary będą bezpieczne, trwałe i ekonomiczne w użytkowaniu, usługi spełnią ich (sensowne) oczekiwania i przyniosą satysfakcję. To wszystko jest możliwe pod warunkiem, że produkty, na bazie dobrych projektów i technologii, będą tworzyć i sprzedawać ludzie o wystarczających kwalifikacjach zawodowych, odpowiedzialni, postępujący etycznie i odpowiednio umotywowani.

Moim celem jest refleksja nad tym, w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, *Human resource management* – HRM) powinno wspierać jakość w organizacji, a także nad wybranymi kwestiami związanymi zarówno z ZZL, jak też zarządzaniem jakością. Nie ulega bowiem wątpliwości, że kwestie związane z kapitałem ludzkim są w normach ISO i podobnych, a nawet TQM, ujęte zbyt wąsko.

### 1. Oddziaływanie systemu ZZL na jakość produktów i procesów/ technologii

Jakość produktów i technologii zależy głównie od jakości związanych z nimi projektów oraz czynników techniczno-organizacyjnych: jakości materiałów i części dostarczanych do produkcji, stanu technicznego maszyn i urządzeń, jakości dokumentacji technicznej, organizacji stanowisk roboczych itd.

Na jakość pracy, produktów i technologii wpływa także kapitał ludzki, który tworzą:

- uzdolnienia i predyspozycje zarządzających, pracowników i współpracowników organizacji, a także ich wewnętrzne motywacje;
- wiedza i wykształcenie ludzi;
- ich doświadczenie i praktyczne umiejętności;
- istotne cechy psychofizyczne, postawy i zachowania oczekiwane w pracy (kreatywność, innowacyjność, odpowiedzialność, skuteczność działania, uczciwość, słowność i obowiązkowość, szacunek wobec ludzi i inne);
- stan zdrowia i forma psychofizyczna.

Istotne jest także zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), które jest dość złożone i bardzo różnie realizowane. W dużych przedsiębiorstwach można wyróżnić ponad 20 funkcji ZZL – i w zasadzie jakość realizacji każdej z tych funkcji wpływa, w większym lub mniejszym stopniu, na jakość procesów/technologii i produktów. Obrazuje to tabela 1:

T a b e l a 1. Wpływ ZZL na jakość procesów/technologii i produktów

Lp.	Funkcja	Sposób wpływania tej funkcji na jakość procesów i produktów
1.	Podział pracy i kompetencji oraz kształtowanie struktur organizacyjnych	Przyjęty w organizacji podział pracy i kompetencji oraz obowiązująca struktura organizacyjna mają wpływ – pozytywny bądź negatywny – na jakość procesów i produktów. Jakości na ogół służą: organizacja zorientowana procesowo, podział pracy zbieżny z rozkładem kluczowych kompetencji, decentralizacja władzy i uprawnień, liczba stanowisk kierowniczych „najmniejsza wystarczająca”, silne kompetencyjnie i wystarczające liczebnie zespoły.
2.	Outsourcing	Outsourcing powinien przyczynić się do poprawy jakości, obniżenia kosztów oraz odciążenia organizacji (także systemu zarządzania) od zajmowania się kwestiami o podrzędnym znaczeniu dla EVA <sup>1</sup> po to, by móc skoncentrować się na tych obszarach i kwestiach, gdzie jest tworzona największa wartość dodana. Nie zawsze to się jednak udaje. Outsourcing ma w praktyce zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na jakość procesów pracy i produktów.
3.	Wymiarowanie i standardy pracy (kompetencyjne, jakościowe, ilościowe)	Aby móc zaplanować zatrudnienie, a także ocenić pracę i pracowników, niezbędne jest określenie standardów pracy – kompetencyjnych, jakościowych i ilościowych/wydajnościowych. Standardy te są określane w różnych dokumentach: normach zakładowych i branżowych, kartach procesu technologicznego, profilach stanowisk/profesjogramach, normach i normatywach pracy, instrukcjach stanowiskowych, metodach i technikach (np. Six Sigma) i in. Promują wysoką jakość i pozwalają na jej obiektywizowaną ocenę.
4.	Planowanie zatrudnienia i kompetencji	Plany zatrudnienia powinny być możliwie precyzyjne, odpowiadać obiektywnym potrzebom wynikającym z portfela zamówień, a jednocześnie zapewniać niezbędną elastyczność zatrudnienia. Planować należy jednocześnie zatrudnienie i kompetencje pracowników i współpracowników. Organizacji potrzebni są bowiem nie tyle ludzie, ile ich kompetencje. Planowanie powinno być prowadzone z niezbędnym wyprzedzeniem w czasie. Zatrudnienie zarówno za małe, jak też za duże, źle wpływa na jakość pracy i efektywność organizacji.

<sup>1</sup> EVA (*Economic Value Added*) – ekonomiczna wartość dodana.

5.	Rekrutacja i dobór kadr	Funkcja o wielkim znaczeniu dla jakości procesów i produktów. Właściwy dobór ludzi do pracy to „połowa sukcesu”. Należy brać pod uwagę nie tylko kwalifikacje zawodowe (wiedzę, umiejętności i doświadczenie), ale także wewnętrzną motywację, uzdolnienia, zainteresowania i predyspozycje, cechy psychofizyczne istotne w pracy, postawy i zachowania. Przyjmowanie do pracy ludzi według kryteriów innych niż merytoryczne, bez stosowania nowoczesnych i sprawdzonych procedur, jest zbyt ryzykowne i zazwyczaj wpływa negatywnie na jakość i efektywność ich pracy.
6.	Budowa i rozwój zespołów	Większa część prac jest już realizowana zespołowo. Dlatego też ważna jest umiejętność budowy i rozwijania zespołów. W autentycznym zespole powstaje m.in. efekt synergiczny, co sprzyja innowacyjności i lepszej jakości.
7.	Wprowadzenie do pracy i adaptacja społeczno-zawodowa	Celem tej funkcji jest możliwe szybkie opanowanie przez nowych pracowników procesów pracy/technologicznych, zapewnienie standardów jakości i osiągnięcie niezbędnej wprawy i wydajności pracy. Celem jest również ich adaptacja w nowym środowisku i integracja z osobami już zatrudnionymi. Pomocny tutaj może być mentoring. Lepsze wprowadzenie do pracy – to lepsza jakość pracy i produktów.
8.	Motywowanie i wynagradzanie	Umiejętne motywowanie i efektywne wynagradzanie sprzyja dobrej, wydajnej pracy i jej jakości. Brak umiejętności bądź woli działania w tym zakresie oznacza na ogół demotywację, spadek zaangażowania, pogorszenie jakości pracy i produktów. Skuteczne motywowanie wymaga konsekwentnego, zsynchronizowanego, wielokierunkowego oddziaływania, z wykorzystaniem motywatorów materialnych (płacowych i pozapłacowych) oraz motywatorów niematerialnych. Wynagradzać należy zarówno za treść pracy i związane z nią kompetencje, jak też za wyniki jakościowe, ilościowe i ekonomiczne pracy, uwzględniając płace oferowane na rynku (zewnętrznym i wewnętrznym), możliwości finansowe organizacji, prawo i dobre obyczaje oraz sensowne założenia polityki kadrowo-płacowej. Jest to dość skomplikowane i trudne, wymaga wiedzy i determinacji.
9.	Rozwój zawodowy pracowników	Rozwój zawodowy jest terminem znacznie szerszym niż szkolenia – choć w praktyce używa się (błędnie) obu terminów zamiennie. Poza szkoleniami r.z. obejmuje co najmniej kilkanaście innych form (edukację, samokształcenie, rotacje i zastępstwa na stanowiskach, coaching, mentoring, transfery, staże, praktyki zawodowe, heurystykę, prace w zespołach projektowych, zadaniowych i problemowych, gry kierownicze, sesje Assessment Centre, sesje O.D., różnego rodzaju treningi i in.). Rozwój zawodowy prowadzi do aktualizacji wiedzy bądź jej poszerzenia, co umożliwia utrzymanie na stanowisku, poszerzenie treści pracy i awanse. We współczesnych organizacjach potrzebny jest pewien nadatek wiedzy. Jednak sytuacja, gdzie pracownik znacznie „przerasta” swoje stanowisko pracy, nie sprzyja na ogół dobrej pracy.

10.	Rozwój kompetencji menedżerów i liderów	<p>Menedżerowie i liderzy wywierają silny wpływ na jakość procesów i produktów, dlatego też rozwój ich specyficznych kompetencji jest ważny także z punktu widzenia jakości. Istotne tu są zarówno kompetencje planistyczne i organizatorskie, jak też związane z kierowaniem ludźmi, podejmowaniem decyzji i nadzorem (kontrolą, interwencją i korygowaniem przebiegu procesów). Kompetencje menedżerów i liderów są częściowo zbieżne, a częściowo odmienne. Dlatego ważne jest zrozumienie różnic, silnych i słabych stron jednych i drugich oraz utrzymywanie proporcji (równowagi) między nimi. Ważny jest nie tylko właściwy kierunek, ale i siła wywierania wpływu – co w znacznym stopniu zależy od kompetencji społecznych – w zakresie komunikacji, mediacji i negocjacji, rozwiązywania konfliktów, umiejętności inspirowania, integrowania, kształtowania właściwej kultury i klimatu w organizacji/powierzonej jej części, etycznych postaw i kształtowania wysokiego morale.</p>
11.	Ocena pracy i pracowników	<p>Ocena poprzedza w zasadzie wszystkie decyzje personalne dotyczące przyjęcia do pracy, zmiany stanowiska (w tym awansu i degradacji), wysokości wynagrodzenia, zmiany treści pracy bez zmiany stanowiska, zwolnienia. Ocena, prawidłowo dokonywana, ma oddziaływanie motywacyjne i sprzyja lepszej pracy. Sprzyja też uzupełnianiu brakujących kwalifikacji i lepszemu doborowi miejsca pracy. To wszystko dzieje się na ogół z korzyścią dla jakości pracy i jakości produktów.</p> <p>W praktyce przecenia się znaczenie sformalizowanych ocen okresowych i nie docenia wielu lepszych form, w szczególności ocen transakcyjnych, Assessment Centre, ocen dokonywanych w ramach zarządzania przez cele (MBO).</p>
12.	Przygotowanie sukcesji i awansów	<p>W organizacji nie powinno być „ludzi niezastąpionych”. Jednocześnie trzeba być przygotowanym, z niezbędnym wyprzedzeniem w czasie, na zmiany kadrowe z przyczyn zarówno naturalnych, jak też losowych. Awanse powinny być wcześniej starannie przygotowane. Stosowanie się do tych zasad jest z pożytkiem także dla jakości, ciągłości i efektywności pracy.</p>
13.	Ograniczanie stresu w pracy i wypalenia zawodowego	<p>Stres jest zjawiskiem naturalnym i towarzyszy zarówno zdarzeniom uznawanym za przyjemne, jak i nieprzyjemnym. Nie można i nie ma sensu próbować go całkowicie wyeliminować. Problemem wymagającym przeciwdziałania jest ograniczanie stresu długotrwałego i przeciążającego. W organizacji jest on wywołany m.in. przez nadmierną rywalizację, zbytnią presję czasu, zły styl zarządzania firmą, niewłaściwy styl indywidualnego przywództwa, nadmierne tempo pracy lub brak pracy, tolerowane patologie. Wypalenie zawodowe jest powodowane przez analogiczne lub podobne czynniki, choć wpływ szczególny mają tu przeciążające relacje interpersonalne i emocjonalne oraz rozczarowanie pracą. Zarówno przeciążenie pracą, jak i wypalenie zawodowe źle wpływają na jakość pracy i produktów oraz efektywność całej organizacji – w wyniku spadku zaangażowania i wydajności pracy, większej liczby błędów w pracy i niestaranności, pogorszenia stanu zdrowia i wzrostu absencji chorobowej, odejść z pracy doświadczonych kierowników i pracowników.</p>

14.	Zwalczanie patologii społecznych i gier organizacyjnych	Zwalczanie patologii w organizacji jest obowiązkiem zarówno jej właścicieli, jak też kadry kierowniczej; także pracownicy nie mogą im się przypatrywać obojętnie, a tym bardziej brać w nich udział. Patologie takie, jak korupcja, działalność konkurencyjna wobec firmy, przechwytywanie zamówień i klientów, kradzieże, molestowanie seksualne, mobbing, przemoc i agresja, nepotyzm i „szklany sufit”, wyzysk, oszustwa <sup>2</sup> i inne mają destrukcyjny wpływ na stosunki społeczne w organizacji i zniechęcają wielu ludzi do dobrej pracy. Mają one także negatywny wpływ na jakość.
15.	Kształtowanie strategii ZZZ i polityki personalnej	Organizacje przyjmują różne strategie. Mogą one bardziej lub mniej eksponować jakość pracy, procesów i produktów. Jest to kwestia nie tylko stosowania norm typu ISO lub filozofii TQM, ale także polityki ZZZ, która może promować dobrą jakość poprzez odpowiedni dobór motywatorów. Może też słabo oddziaływać w tym kierunku, a niekiedy wcale.
16.	Optymalizowanie kosztów pracy	Optymalizowanie kosztów pracy, podobnie jak i innych kosztów, jest dla organizacji koniecznością. Rzecz w tym, aby poszukiwać optymalnych relacji między kosztami a efektami pracy, nie zaś dążyć jedynie do redukcji kosztów – nie zważając na skutki tej redukcji w zakresie jakości, poziomu i zyskowności produkcji w dłuższym okresie czasu. Kapitał ludzki, to przede wszystkim aktywa, a nie pasywa organizacji. Niestety, tradycyjna rachunkowość tego nie dostrzega i nie umie liczyć.
17.	Zwiększanie efektywności pracy	Jest to jeden z głównych celów ZZZ. Oddziałuje się w tym kierunku na dziesiątki różnych sposobów. Jednym z ważniejszych jest określanie i egzekwowanie dobrych standardów jakościowych pracy, procesów i produktów. Istotną rolę odgrywają tu również urządzenia ewidencyjne, mierniki i kryteria oceny, umiejętnie dobrane do specyfiki organizacji bądź jej obszaru. Bez nich pomiar i ocena efektywności pracy nie są możliwe.
18.	Ograniczanie fluktuacji kadr	Odejścia ludzi z pracy, szczególnie w przypadkach, gdy dotyczą osób o wysokich kompetencjach i są zbyt częste, wpływają negatywnie na efektywność, w tym jakość pracy organizacji. Nowi pracownicy osiągną satysfakcjonującą jakość i wydajność pracy dopiero po pewnym czasie. Dlatego też w ramach systemowych oddziaływań ZZZ konieczne jest analizowanie przyczyn odejść z pracy „dobrych pracowników” i wyciąganie z tych analiz właściwych wniosków na przyszłość.

<sup>2</sup> Jak stwierdza Michał Bugdol, w ograniczaniu zachowań nieetycznych wykorzystuje się procesy zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wartościami i politykę personalną. Organizacje powinny opracowywać techniki radzenia sobie z trudnymi pracownikami i sytuacjami. Zarządzanie zachowaniami nieetycznymi ma być jednocześnie twarde i miękkie. Zarządzanie twarde powinno wiązać się z rygorystycznymi procedurami doboru pracowników i polityką „zero tolerancji” wobec patologii, a także surową oceną nowych pracowników w pierwszym okresie ich pracy. Zarządzanie miękkie obejmuje tworzenie kultury zaufania, zarządzanie wartościami i pomaganie pracownikom w oparciu o dobre programy (M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 198–199).

19.	Współpraca ze związkami zawodowymi	Współpraca właścicieli i zarządów firm ze związkami zawodowymi układa się zazwyczaj w ramach jednego z czterech modeli: 1) wojny; 2) manipulacji; 3) współpracy ograniczającej się do przypadków nakazanych przez prawo; 4) partnerstwa. Tylko model 4 stwarza szanse dla wspólnego oddziaływania w kierunku wysokiej jakości pracy. Warto dodać, że polskie związki zawodowe rzadko kiedy aktywnie oddziałują w kierunku wysokich standardów pracy – jak to na ogół czynią związkowcy w krajach dawnej „15” UE. Zbyt często ograniczają się do obrony i wspierania najsłabszych/najgorszych pracowników.
20.	Zarządzanie wiedzą i informacją	Wiedza i informacja <sup>3</sup> , które zresztą łączą się ze sobą, są ważne także z punktu widzenia promowania wysokiej jakości pracy, procesów i produktów. Wiedza o wymaganiach, stanie rzeczy i przyczynach niedociągnięć oraz programach działań jest niezbędna także dla kształtowania wysokiego poziomu jakości w organizacji i poszczególnych jej obszarach.
21.	Zarządzanie tożsamością i kulturą organizacji	Związki między tożsamością i kulturą organizacji a jakością pracy, procesów i produktów są oczywiste. Są organizacje, których tożsamość i kultura sprzyjają bardziej jakości i takie, gdzie jest odwrotnie. Istotne znacznie mają: stopień orientacji na klientów i ich potrzeby; opór, jaki wiąże się z wdrażaniem zmian (z reguły większy w firmach o silnej tożsamości); dobre i złe tradycje związane z jakością i wagą, jaką się do niej przywiązuje; kompetencje menedżmentu w zakresie zarządzania tożsamością i kulturą.
22.	Komunikacja	Kształtowanie jakości wymaga m.in. sprawnej komunikacji w kwestiach: przygotowywania odpowiednich informacji, trafnego doboru kanałów ich przekazywania, sprzężenia zwrotnego nadawca – odbiorca informacji, wielokierunkowego odbioru informacji ze zrozumieniem. Należy unikać zarówno nadmiaru informacji i „szumu informacyjnego”, jak i niedostatku potrzebnych informacji. Informacje dotyczące jakości powinny być przygotowywane dla odbiorców w taki sposób, aby poznali kontekst zarówno organizacyjny, jak i ich zakres działania.
23.	Kontakty i współpraca zewnętrzna oraz „społeczny PR”	Niektóre działania związane z promowaniem wyższej jakości wymagają współpracy z partnerami zewnętrznymi: naukowcami i innymi ekspertami zewnętrznymi – ośrodkami badawczymi, samorządami lokalnymi, innymi firmami itd. Specjaliści zewnętrzeni również mają wpływ na jakość w organizacji – niekiedy bardzo znaczny.

Źródło: opracowanie własne, z wykorzystaniem mojej pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kano-ny, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008 oraz *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>3</sup> Ciąg pojęciowy (od najwęższego do najszerszego) jest następujący: dane → informacje → wiedza → mądrość. Termin „społeczeństwo informacyjne” jest już przestarzały, jako zbyt wąski. Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) jest również terminem zbyt wąskim wobec społeczeństwa wiedzy i – tym bardziej – mądrego społeczeństwa (a więc takiego, które nie tylko posiada wiedzę, ale również kieruje się nią i umie ją wykorzystać).

## 2. Wybrane kwestie

Niżej poruszone zostaną wybrane kwestie związane z kształtowaniem jakości w organizacji w kontekście kompetencji pracowników, poziomu wymagań i oceny.

Czy kompetencje to kapitał ludzki? Co to oznacza dla zarządzania jakością?

Kilka dekad temu w użyciu był głównie termin *kwalifikacje*, dość wąsko rozumiany – ograniczony do niezbędnego wykształcenia i doświadczenia, czasami także praktycznych umiejętności. Termin *kompetencje*, o ile był w ogóle używany, był znaczeniowo ograniczony do formalnego wyposażenia kierownika czy pracownika w prawo do zajmowania się określonymi sprawami, czy podejmowania pewnych decyzji w imieniu organizacji. Ktoś był właściwą osobą (bądź nie) do zawarcia umowy na dostawę danej partii części do montażu od zewnętrznego dostawcy. Mógł (bądź nie mógł) wstrzymać produkcję danego wyrobu lub zatrzymać produkcję w danym zakładzie. Mógł (bądź nie) podpisać umowę o współpracy, rodzącą skutki prawne i finansowe.

Z czasem oba terminy – zarówno kwalifikacje, jak i kompetencje – zaczęto rozumieć coraz szerzej i zaczęły się one do siebie znaczeniowo zbliżać. Dzisiaj kompetencje rozumie się bardzo szeroko i obejmują one:

- 1) uzdolnienia, zainteresowania i predyspozycje;
- 2) wewnętrzne motywacje;
- 3) wykształcenie i wiedzę;
- 4) doświadczenie i praktyczne umiejętności;
- 5) postawy i zachowania, obiektywnie potrzebne w pracy;
- 6) istotne cechy psychofizyczne, potrzebne w danej pracy (np. kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, aktywność i dynamizm działania, odwaga cywilna, koncentracja/uważność itd.);
- 7) formalne wyposażenie w prawo do działania w określonym zakresie w imieniu organizacji;
- 8) stan zdrowia, witalność i forma psychofizyczna.

Kwalifikacje są również coraz częściej podobnie szeroko rozumiane – z tym że nie uwzględniają elementu 7), a więc pierwotnego rozumienia kompetencji. Tak szerokie ujęcie kompetencji, jak przedstawiono to wyżej, sprawia, że stają się one praktycznie tożsame z kapitałem ludzkim. W zasadzie to samo można powiedzieć o kwalifikacjach. Mamy więc obecnie nadmiar pojęć, przy czym w wyniku dominującej dziś mody *kwalifikacje* są obecnie najrzadziej używane z tych trzech terminów.

Co z tego wynika dla zarządzania jakością w kontekście ZZL/ZKL? Przede wszystkim to, że trzeba postrzegać kompetencje/kwalifikacje/kapitał ludzki znacznie szerzej niż w przeszłości – co ma związki także z oddziaływaniem na jakość. O ile w przeszłości koncentrowano się głównie na elementach 3) i 4), rzadziej już na 5) i 6), o tyle teraz, dobierając ludzi do pracy i ustalając dla nich optymalne miejsca



pracy w organizacji, a także kształtując treść ich ról organizacyjnych, należy mieć w polu widzenia wszystkie 8 wskazanych wyżej elementów.

Elementy 1), 2) i 8) są trudne do badania. Nie ulega wątpliwości, że nie można się tutaj opierać wyłącznie na oświadczeniach pracowników czy też na ich listach motywacyjnych; aby uzyskać i utrzymać pracę są gotowi napisać wszystko. Najczęściej jednak nie stosujemy wiarygodnych metod, technik i narzędzi, które pozwalałyby na diagnozowanie tych elementów kompetencji. Jest też problem wymogów zdrowotnych. Dla przykładu, według obecnych przepisów samolot pasażerski może prowadzić pilot po przebytych zawale czy z wszczepionymi bajpasami. Czy to jest właściwe? Kwestii stanu zdrowia oraz wpływu tego czynnika na jakość pracy i produktów na ogół się u nas nie docenia – być może poza pewnymi aspektami tego problemu w niektórych branżach (medycznej, farmaceutycznej, spożywczej, kosmetycznej).

W literaturze anglosaskiej można wyczytać, że koszty stresu w pracy w USA są trzykrotnie wyższe niż koszty spowodowane przez alkoholizm<sup>4</sup>. Chodzi tu nie tylko o absencję chorobową, ale również o niestaranność w pracy i zwiększoną liczbę braków produkcyjnych nie zawsze w porę wykrytych. Jednak bardzo mało jest w Polsce organizacji, które badałyby wpływ stresu w pracy i wypalenia zawodowego na jakość pracy, jak też wpływ na jakość i koszty innych wymiarów niedostatecznej dyspozycji do pracy.

Przy projektowaniu profili stanowisk i profesjogramów często wprowadza się, jako kompetencję, *odporność na stres*. Kto jednak, i w jaki sposób, ją diagnozuje? Odpowiedź jest na ogół jedna: nikt. Z badań amerykańskich wynika, że około 80% ludzi ma wysoką tolerancję na stres, a 20% niską<sup>5</sup>. Dla tych pierwszych mówienie o szkodliwości stresu – to bajki. Ofiarami stresu, także śmiertelnymi, są osoby z tej drugiej populacji. Niemniej, chociaż sprawa ma duże znaczenie we wszystkich wymiarach (egzystencjalnym, społecznym, medycznym, ekonomicznym, organizacyjnym) nie diagnozuje się ludzi pod tym kątem. Ludzie na ogół sądzą, że największy stres występuje na najwyższych stanowiskach w organizacji. Jest jednak dokładnie odwrotnie: apogeum stresu – to praca na linii o cyklu wymuszonym – anonimowa, o ubogiej treści pracy, monotonna, wyczerpująca fizycznie i psychicznie, stale pod presją czasu. To w tych miejscach jest największa absencja chorobowa i płynność kadr. Tym niemniej nie udało mi się zlokalizować ani jednego przedsiębiorstwa, w którym bada się kandydatów do pracy na taśmie produkcyjnej pod kątem odporności na stres przed ich przyjęciem do pracy. Skutki zdrowotne i jakościowe takich zaniedbań są oczywiste.

Także element 7) budzi liczne kontrowersje. Bardzo często nie jest on w ogóle uregulowany albo też jest tu przyjęta pewna milcząca umowa. Sprzątaczką przychodzi do gabinetu dyrektora i sprząta go w godzinach wieczornych, kiedy wyszedł już on z pracy. Zazwyczaj dokumentacja zalega jego biurko w wielu stosach o różnej wysokości. Zapewne milcząco zakłada się, że sprzątaczką nie otworzy jednocześnie

---

<sup>4</sup> W. Werther Jr., K. Davis, *Human Resource Management and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York 1995.

<sup>5</sup> R.S. Eliot, *Od stresu do siły*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1997, s. 12.

nie drzwi i okna i ważne dokumenty w wyniku przeciągu nie wyfruną za okno. Przykład jest żartobliwy, niemniej jest faktem, że w wielu przypadkach owe milczące umowy wcale nie są tak jasne i oczywiste dla obu stron – pracodawcy i pracownika – jak się z pozoru wydaje. Pewne zaufanie jest konieczne, niemniej istotne niedopowiedzenia, rzutujące także na jakość pracy – niekoniecznie.

Z moich doświadczeń w wielu przedsiębiorstwach, związanych z analizą i wartościowaniem pracy wynika, że w wywiadach najczęściej problemów z odpowiedzią nastęrczały kwestie właśnie dotyczące uprawnień i odpowiedzialności pracowników. Czy X ponosi odpowiedzialność materialną czy też nie? W jakim zakresie? W jakich sprawach może podejmować decyzje? Jakie umowy może podpisywać? Czy ponosi odpowiedzialność jedynie służbową czy również prawną? Na te i podobne pytania wiele osób (w tym także wielu kierowników wyższego szczebla) zupełnie nie umiało odpowiedzieć – co ich samych często zaskakiwało i żenowało. Jest tu więc jakaś istotna luka. Czy można i czy zawsze należy ją wypełniać wewnętrznymi regulacjami? Jak znaleźć złoty środek między biurokratyczną nadregulacją a brakiem niezbędnych procedur? Są to dość ważne, ale i kłopotliwe pytania. Tym niemniej, skoro nie umiemy doprecyzować wymaganych kompetencji, musi to mieć wpływ na pracę i jej wyniki – także w kontekście jakości.

## Perfekcjonizm

W niektórych organizacjach wymaga się od kierowników i pracowników perfekcjonizmu. Często też wymagają go poszczególni kierownicy – nawet jeżeli nie wynika to z kultury całej organizacji. Słynni z perfekcjonizmu są Japończycy – co doprowadziło ich do ogólnie znanych osiągnięć, ale też do plagi *karoshi*.

Z punktu widzenia zarządzania w ogólności i zarządzania zasobami ludzkimi w szczególności perfekcjonizm nie jest godzien rozpowszechniania; tym bardziej nie należy go wymagać. Owszem, są pewne prace, które powinny być perfekcyjnie wykonane, ale jeżeli coś może być wykonane po prostu dobrze – i to wystarcza – należy się do tego ograniczać. Perfekcjonizm prowadzi do logarytmicznego wzrostu czasu niezbędnego na wykonanie danej pracy, wysiłku i kosztów. Jest więc na ogół zbędny, a często szkodliwy.

## Kompetencje – jak duże? Wynagradzanie za kompetencje czy za treść pracy?

Do niedawna uważano, że jest najlepiej, gdy kompetencje posiadane przez pracownika pokrywają się z kompetencjami oczekiwanymi na zajmowanym przez niego stanowisku. Obecnie częściej prezentuje się pogląd, że we współczesnych organizacjach – w warunkach rodzącego się społeczeństwa wiedzy – potrzebny jest pewien jej naddatek. Jednak sytuacja, gdzie pracownik znacznie „przerasta” swoje stanowisko pracy, nie sprzyja dobrej pracy. Taki pracownik jest często sfrustrowany, ma poczucie „marnowania się”, praca go nudzi, rozgląda się za lepszym dla siebie zajęciem.

W efekcie wykonuje ją niejednokrotnie gorzej niż osoba o niższych od niego kwalifikacjach, dla której dana praca jest atrakcyjna, na miarę możliwości i aspiracji.

Duży wpływ na dążenie do rozwoju zawodowego i podwyższanie kwalifikacji ma system wynagradzania. Od dwóch dekad popularna jest filozofia *placy za kompetencje/wynagradzania za kwalifikacje*, naturalnie znana także wcześniej. Polega ona na wynagradzaniu pracownika stosownie do jego szeroko rozumianych kompetencji zawodowych – nawet, jeżeli nie wszystkie są wykorzystywane przez pracodawcę. Ta filozofia stoi w pewnej opozycji do innej filozofii – wynagradzania za treść pracy – najszerzej stosowanej w przeszłości i mającej także dzisiaj swoich licznych zwolenników. Zaletami *wynagradzania za kompetencje* jest promowanie rozwoju zawodowego. Ta filozofia jest dobrze widziana przez pracowników i związki zawodowe. Niemniej prowadzi ona często do względnego przepłacania ludzi w organizacji. Z uwagi na stałe i częste awanse, wyrażające się w coraz to wyższych kategoriach zaszeregowania osobistego pracowników – najczęściej na tych samych stanowiskach pracy – po pewnym czasie liczba wysoko zaszeregowanych pracowników jest znacznie wyższa niż obiektywne potrzeby organizacji, wynikające ze struktury kwalifikacyjnej prac do wykonania. Pracodawca ponosi za wysokie koszty pracy, a pracownicy wykonują za dużo prostych prac, poniżej swoich możliwości. Widać to zwłaszcza w narzędziowniach i oddziałach remontowych/mechanicznych, gdzie nakłada się na to problem złej struktury wiekowej pracowników (nadmiar starszych wiekiem osób o wysokich kwalifikacjach i za mało pracowników młodych, o kwalifikacjach niższych). Wzrost kwalifikacji nie przyczynia się tu do lepszej jakości, a jedynie do wzrostu kosztów działalności.

Przy wynagradzaniu za treść pracy nie ma tego problemu: niezależnie od posiadanych kwalifikacji pracownik otrzymuje zapłatę stosownie do stopnia trudności rzeczywiście wykonywanych prac; nie płaci się za dyplomy, ale za kompetencje faktycznie niezbędne dla wykonania pracy na danym stanowisku. Jest to bardziej racjonalne i sprawiedliwe. W pewnej jednak liczbie przypadków nie można określić stanowiska pracy. Dla przykładu, dla konserwatora maszyn „stanowiskiem” jest cały oddział produkcyjny, wszystkie gniazda przedmiotowe czy technologiczne, które on obsługuje. W tym przypadku – jeżeli nie jest wynagradzany w formie akordowej – otrzymuje wynagrodzenie według kategorii zaszeregowania osobistego, a więc za kwalifikacje. W praktyce płaci mu się za wszystkie prace tak jak za prace najbardziej złożone, za którą to umiejętność otrzymał swoją (najwyższą) kategorię zaszeregowania.

### Czy za jakość pracy należy odrębnie wynagradzać?

Przez dłuższy czas w Polsce rozpowszechnione były premie za jakość produkcji. Miały one mobilizować w kierunku lepszej jakości produktów, zwiększania udziału produktów klasy I bądź Q w łącznym wolumenie produkcji, skłaniać do obniżania wskaźnika braków zawinionych przez pracowników itd. Premie te w istotnym stop-

niu miały też neutralizować ujemne strony akordowej formy płacy, mobilizującej do zwiększania ilości produkcji, co często odbywało się kosztem jakości.

Od lat 90. XX wieku zakres stosowania formy akordowej uległ radykalnemu ograniczeniu, a więc zainteresowanie premiowaniem za jakość zmniejszyło się. Upowszechniać zaczęło się przekonanie – ogólnie właściwe dla konkurencyjnej gospodarki rynkowej – że każda praca ma być dobrze wykonana. Wysoka jakość ma być stanem powszechnym i naturalnym, nie zaś czymś nadzwyczajnym, co wymagałoby ekstra opłacania. Pracodawcy coraz częściej uznają, że charakter motywacyjny ma mieć wynagrodzenie zasadnicze – i żadne dodatkowe pieniądze za dobrą jakość nie są potrzebne. Mało tego – byłyby one demoralizujące. Wysyłano by bowiem do pracownika następujący komunikat: możesz pracować byle jak, i za to należy ci się płaca zasadnicza. Jeżeli jednak, łaskawco, zechcesz pracować dobrze jakościowo, dostaniesz dodatkowo premię.

Niemniej, to rozumowanie również ma słabe strony. W dominujących dzisiaj formach czasowych płac pracownicy dość często pracują ze standardem najniższym, jaki jeszcze jest tolerowany – tak wydajnościowym, jak i jakościowym. Spełnianie dobrych, a tym bardziej wysokich standardów, oznacza dla pracowników znaczny wzrost wysiłku. Jeżeli ich wynagrodzenie jest takie same przy standardach i efektach wysokich oraz przy zaledwie tolerowanych, często wybierają to drugie – zgodnie z zasadą ekonomii wysiłku. Tak więc pracodawcy z sektora przedsiębiorstw w większości, chcąc nie chcąc, decydują się prędzej czy później na jakieś formy partycypacji finansowej pracowników w wynikach ich pracy. Nie wszyscy jednak chcą i umieją podzielić się z pracownikami dochodami. Dobrym i sprawdzonym rozwiązaniem są premie typu prowizyjnego bądź bonusy. Opowiadam się jednak za uzależnianiem wynagrodzeń od wyników finansowych, nie zaś (tylko) od jakości produktów.

## Sugerowane wspieranie innowacyjności i innowacji przez praktykę ZZL

Innowacje są jednym z najlepszych sposobów na wyższą jakość zarówno produktów jak i procesów, prowadzących do ich powstawania. Niestety, innowacyjność polskiej gospodarki przedstawia się źle. Według European Innovation Scoreboard (EIS) za rok 2008 poziom tzw. sumarycznego wskaźnika innowacyjności sytuował Polskę na 23. miejscu w gronie 27 krajów UE. Za nami były już tylko Bułgaria, Litwa, Rumunia i Łotwa. Kilka wybranych wskaźników dotyczących innowacji przedstawiono niżej w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki obrazujące innowacyjność polskiej gospodarki na tle danych uśrednionych dotyczących 27 krajów UE

Lp.	Wskaźnik	Polska	Średnia dla UE
1.	Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony w UE (EPO) na milion mieszkańców	3,0	105,7
2.	Udział procentowy sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem	4,56	8,60
3.	Udział procentowy wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB	0,18	1,17
4.	Udział procentowy wydatków publicznych na B+R w PKB	0,38	0,65
5.	Razem udział wydatków na B+R	0,56	1,82
6.	Udział procentowy MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	17,2	30,0
7.	Liczba wspólnotowych nowych znaków towarowych na milion mieszkańców	33,2	124,6
8.	Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych	45,5	121,8
9.	Odsetek zatrudnionych w sektorach „wiedzochłonnych” do łącznej liczby zatrudnionych w przemyśle i usługach	10,33	14,51

Zródło: Ministerstwo Gospodarki, *Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc> (dostęp: 28.01.2009).

Udział wydatków na badania i rozwój (B+R) w Polsce w PKB brutto wynosi obecnie tylko pół procenta – trzykrotnie mniej niż średnio w UE. Dowodzi to indolencji wielu kolejnych rządów z różnych opcji politycznych, jako że wskaźnik ten od lat, a nawet dekad, jest podobnie niski (ściślej mówiąc, nawet się jeszcze ostatnio pogarsza). Stan obecny nie jest jedynie winą rządów, jako że zaangażowanie sektora przedsiębiorstw w B+R przedstawia się jeszcze gorzej niż zaangażowanie państwa. Nie sposób też pojąć, dlaczego liczba wynalazków zgłaszanych do ochrony patentowej jest w Polsce 35 razy niższa niż średnio w UE. Zapewne zawodzą zarówno kreatywność, jak i organizacja, komunikacja i motywacja.

Co można i należałoby zrobić w zakresie ZZZ<sup>6</sup>, aby przeciwdziałać ogromnemu zapóźnieniu w zakresie innowacyjności, a tym samym i jakości, w przedsiębiorstwach działających w Polsce? Jak się wydaje, pomocne mogłyby być następujące działania:

- Skierowanie większej uwagi rad nadzorczych na kwestie rozwoju produktów i procesów/technologii – ich jakości, nowości, konkurencyjności i opłacalności. Ocena zarządów nie może być zbyt jednostronnie zorientowana tylko na wyniki bieżące i zysk;

<sup>6</sup> Jest to naturalnie tylko część niezbędnych oddziaływań. Najistotniejsze powinny wiązać się z wiedzą inżynierską, kreatywnością i ambicjami tych ludzi.

- Szersze upowszechnianie i stosowanie w przedsiębiorstwach skojarzonych technik zarządzania przez cele i zarządzania przez innowacje, TQM, a także *kaizen* oraz technik heurystycznych; wszystkie one wpływają korzystnie na kreatywność i innowacyjność;
- Restrukturyzację zatrudnienia w kierunku zwiększenia udziału kreatywnych inżynierów/projektantów w łącznym zatrudnieniu. Inżynierowie, którzy w przeszłości zajmowali w Polsce pozycję (być może) nadwartościową, obecnie są ewidentnie niedoceniani. Jest ich za mało, wielu z nich „zurzędniczało” i nie zajmuje się tym, czym powinni. Nie wszyscy też czują się zobligowani do wypełniania swojej misji społeczno-zawodowej, polegającej na twórczości technicznej, generowaniu nowych produktów i nowych lepszych technologii. Ranga i rola inżynierów w przedsiębiorstwach powinna ulec wzmocnieniu – i jest to zadanie także dla HR;
- Stosowanie takich systemów ocen okresowych – zwłaszcza menedżerów i inżynierów – które eksponują kryteria kreatywności i innowacyjności; stosowanie konkretnych i wymiernych zadań w tym zakresie. Zwiększenie wymagań w zakresie twórczości technicznej, nowych produktów i nowych technologii;
- Bardzo energiczne i zdecydowane przeciwstawianie się w organizacjach zjawiskom tłumienia kreatywności i innowacyjności pracowników przez kierowników. Niestety, jest to bardzo częsty problem, szczególnie w biurokracyjnych organizacjach;
- Rezerwowanie nazw stanowisk: specjalista, specjalista-koordynator i główny specjalista dla osób, które nie tylko umieją samodzielnie, wydajnie i dobrze jakościowo obsługiwać te procesy, które są już wdrożone i opanowane, ale ponadto śledzą światowy i krajowy postęp w swojej dziedzinie i co najmniej umieją go adaptować w swojej organizacji; byłoby jeszcze lepiej, gdyby specjaliści również sami ten postęp tworzyli. „Rozdawnictwo” stanowisk – w oderwaniu od rzeczywistych kompetencji i efektów pracy – jest poważnym błędem w polityce personalnej, niestety, dość często spotykanym. Jeżeli specjalistą zostaje pracownik o wiedzy referenta i umysłowości referenta – tylko dlatego, że przepracował wiele lat – działa to destrukcyjnie na cały system ZZL;
- Większe różnicowanie wynagrodzeń między pracownikami kreatywnymi i innowacyjnymi oraz pozostałymi. Jeżeli różnice w dochodach z pracy osób bardzo i mało kreatywnych i innowacyjnych, pracujących dobrze i słabo są niewielkie, zniechęca to najlepszych do wysiłku – nawet, jeżeli nie pracują tylko dla pieniędzy. Należy więc eliminować przesadny egalitaryzm płacowy;
- Nagradzanie i nagłaśnianie sukcesów związanych z kreatywnością i innowacyjnością w organizacji. Efekt demonstracji jest na ogół znaczny – i warto go wykorzystywać;

- Organizowanie warsztatów kreatywności, medytacyjnych<sup>7</sup> oraz związanych z technikami heurystycznymi dla osób, które powinny być w organizacji kreatywne i innowacyjne.

Trawestując znane rozgraniczenie *wolności od* oraz *wolności ku* Ericha Fromma, należałoby też uwalniać się od tych elementów kultur i praktyk organizacyjnych, które są barierą dla kreatywności, innowacyjności i innowacji oraz projakościowej orientacji. Chodzi nie tylko o wspomniane już tłumienie proinnowacyjnych inicjatyw pracowników przez część kierowników, motywowane ich wygodą, niechęcią do zmian i przyzwyczajaniem do tego, że to oni (nie zaś pracownicy, których rolą jest słuchać i wykonywać polecenia) inicjują działania. Istotne jest też przeobrażanie ociężałych, biurokratycznych organizacji o silnej często tożsamości w podmioty bardziej elastyczne, innowacyjne, tworzące właściwe dla dojrzałej gospodarki rynkowej interakcje z klientami i kontrahentami, generujące nie tylko nowe produkty, ale też nowe pomysły i idee. Równie ważne jest odchodzenie od tradycyjnych, silnie zhierarchizowanych struktur i ról organizacyjnych w kierunku rozwiązań i praktyk tworzących szerszą przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności bardzo wielu, najlepiej większości pracowników.

Można wyrazić ubolewanie, że w Polsce głębokie przeobrażenie przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody OD<sup>8</sup> nigdy nie miało miejsca. Ta metoda, stwarzająca m.in. przesłanki dla skokowego wzrostu kreatywności i innowacyjności, była zawsze traktowana jedynie jak ciekawostka i komentowana: „to nie dla nas (za trudne, zbyt kłopotliwe, zbyt kosztowne)”. Tym samym nie osiągnęliśmy efektów, jakie były udziałem bardzo wielu dużych organizacji w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej w latach 80. i 90. XX wieku.

## Systemy ISO i podobne oraz TQM a ZZZ

Ogólnie pozytywny wpływ na jakość, zwłaszcza procesów, odgrywają systemy i normy ISO i podobne oraz filozofia TQM. Rozwojowi kompetencji pracowników dobrze służą brytyjskie normy Investors in the People. Co do ISO, nie brak wprawdzie krytyki i sceptycyzmu – łącznie z opiniami, że jest to „papierowy tygrys” – tym niemniej przeważają dobre opinie. Tym bardziej pozytywne są opinie o TQM.

Systemy ZZZ, menedżerowie i specjaliści personalni w większych organizacjach funkcjonujących w Polsce są zaangażowani w tego rodzaju systemy. Niektórzy z nich pełnią nawet funkcje audytorów. Silne wsparcie szeroko rozumianej jakości ze strony ZZZ jest potrzebne tym bardziej, że normy typu ISO podchodzą dość po-

<sup>7</sup> Stosowane na szeroką skalę przez korporacje japońskie, z wykorzystaniem medytacji zazen. Ich efektem jest nie tylko wzrost kreatywności, ale też poprawa stanu zdrowia (obniżenie ciśnienia, wzmocnienie serca i układu krążenia, układu oddechowego, neutralizacja stresu).

<sup>8</sup> OD (*Organizational Development*), jest megametodą, na którą składa się kilkanaście różnych metod i technik organizatorskich i behawioralnych, ukierunkowaną na poprawę efektywności działania organizacji, jakości procesów i pracy, komunikacji, współpracy, a także na modyfikację kultury.

wierzychownie do wpływu ZZL na jakość, ograniczają się do akcentowania roli przywództwa oraz kwalifikacji pracowników; kwalifikacje są przy tym postrzegane dość wąsko.

Pewne nadzieje można wiązać ze standardami kwalifikacji zawodowych, które powinny obowiązywać w instytucjach edukacyjnych oraz instytucjach rynku pracy. Standardy te opisują typowe treści prac wykonywanych w ramach poszczególnych zawodów i specjalności oraz oczekiwane w tych zawodach/specjalnościach kwalifikacje, związane z wiedzą i wykształceniem, oczekiwanymi postawami i zachowaniami oraz specyficznymi cechami psychofizycznymi, jakie są w tych zawodach/specjalnościach potrzebne. Na podstawie standardów zawodowych budowane są standardy egzaminacyjne<sup>9</sup>. Standardy te, podobnie jak i normy ISO, upowszechniają się w placówkach związanych z edukacją.

Wdrażaniu norm ISO i podobnych towarzyszą szkolenia związane z tymi normami. Dla przykładu, w ramach systemu zarządzania jakością w motoryzacji według normy ISO/TS 16949:2002 oferowane są szkolenia podstawowe związane z wymaganiami tej normy i prowadzeniem audytów wewnętrznych oraz szkolenia specjalistyczne – takie jak: APQP, PPAP, FMEA, SPC, MSA, 8D czy 5W – stosownie do potrzeb i na życzenie klienta<sup>10</sup>.

Warto też dostrzegać związki pomiędzy jakością – pracy, produktów i procesów – a jakością życia<sup>11</sup>. Poprawa jakości życia jest również jednym z celów ZZL – choć zapewne za mało eksponowanym.

## Total Quality Human Resource Management (TQHRM)

Już kilka dekad temu firmy zaczęły zdawać sobie sprawę z faktu, że kapitał ludzki pracowników ma kluczowe znaczenie dla jakości produktów i dla wszystkich strategii zarządzania jakością. Okazało się też, że filozofie TQM oraz HRM potrzebują nawzajem swojego wsparcia: TQM szukało wzmocnienia w zakresie profesjonalnego zarządzania kompetencjami, rozwoju zawodowego, integrowania i motywowania ze strony HRM, zaś HRM silniejszej orientacji na jakość, oferowanej przez TQM. W ten sposób powstała idea TQHRM i związane z nią nadzieje na efekt synergiczny.

W modelu TQHRM kluczowe znaczenie ma upodmiotowienie pracowników – są oni jednym z podmiotów zarządzania – a także zapewnienie im możliwie nieskrępowanego działania. Sprzyjać temu mają:

---

<sup>9</sup> M. Grzemba-Wojciechowska, *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*, Kuratorium Oświaty w Szczecinie, 2005, <http://kuratorium.szczecin.pl/akredytacja/publikacje>.

<sup>10</sup> *System zarządzania jakością w motoryzacji IS/TS 16949:2002*, <http://www.qpc/produkty-16949.htm>.

<sup>11</sup> Szerzej: T. Wawak, *Zarządzanie a jakość pracy i życia*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.



- decentralizacja i dzielenie się władzą stosownie do realnych kompetencji poszczególnych podmiotów (właściciele, naczelnego kierownictwa, pozostałych kierowników, menedżera i specjalistów HR oraz ogółu pracowników);
- dobra wiedza o potrzebach i oczekiwaniach klientów;
- możliwość doprecyzowania przez pracowników indywidualnych celów na bazie znajomości celów organizacyjnych wyższego rzędu;
- wzmacnianie pożądanych działań i zachowań poprzez aktywny system motywacyjny i skuteczne motywy;
- optymalne wykorzystywanie dysponowanego kapitału ludzkiego;
- inwestowanie w rozwój kompetencji zawodowych i społecznych (w tym zwłaszcza odpowiedzialności) zarządzających, pracowników i współpracowników oraz rozwijanie ich zdolności do dobrej jakościowo, efektywnej pracy, kreatywności i innowacyjności<sup>12</sup>.

## Zasoby ludzkie to nie tylko pracownicy organizacji

W większości dostępnych w Polsce monografi i podręczników na temat ZZL nie uwzględnia się faktu (nie uwzględnia wcale albo uwzględnia niedostatecznie), że zasoby ludzkie nie są tożsame z pracownikami organizacji. Ograniczanie się do pracowników miało sens we wcześniejszym modelu – zarządzania personelem/kadrami, który dominował w latach 60. i 70. XX wieku w krajach wysokorozwiniętych. Zasoby ludzkie jednak – to nie tylko zarządzający<sup>13</sup> i pracownicy danej organizacji, ale także ludzie z nią współpracujący w różnych luźniejszych formach: eksperci zewnętrzni i konsultanci, agencje pracy czasowej udostępniające pracowników, osoby wykonujące prace na rzecz organizacji w ramach umów cywilnoprawnych (o dzieło, zlecenie) itd. Nawet najlepszych organizacji nie stać na to, aby zatrudniać wybitnych specjalistów z wszystkich dziedzin ani też, aby wszystko wykonywać samemu. Dlatego też liczba współpracujących podmiotów stale rośnie, podobnie jak i outsourcing.

Oznacza to nowe szanse, ale też nowe wyzwania, do których część organizacji zupełnie nie jest przygotowana. To samo można powiedzieć o obowiązującym w Polsce stanie prawnym, szczególnie w sektorze publicznym. Dla przykładu, nie jest w tym sektorze możliwe wysłanie na szkolenie, seminarium czy konferencję na koszt organizacji osoby współpracującej (np. z publiczną szkołą wyższą), choćby i wiele lat, jeżeli nie jest ona zatrudniona na etacie – nawet, jeżeli taka delegacja wpłynęłaby radykalnie na wzrost jej kwalifikacji i jakości pracy. Żaden kwestor tego nie zaakceptuje, żadne kontrola NIK nie przesłaby wobec takiego faktu obo-

<sup>12</sup> Szerzej: T. Van Devender, *Total Quality Human Resources Management*, Slide Share Inc. 2006; J.M. Juran, *Human Resource Management and Quality*, McGraw-Hill, New York 1999.

<sup>13</sup> Część zarządzających nie ma statusu pracowników, dlatego też są oni wymienieni odrębnie od pracowników.

jętnie – choć ograniczanie się w rozwoju zasobów ludzkich do osób zatrudnionych na etacie to oczywisty organizacyjny i ekonomiczny atawizm. Te i podobne ograniczenia należałoby jak najszybciej znieść.

Nie mniejszym problemem jest niedostatek wiedzy na temat podmiotów zewnętrznych, z którymi warto współpracować. Ponieważ współcześnie niewiele rzeczy robi się wyłącznie własnymi siłami, wiedza o realnych i potencjalnych partnerach do współpracy, ich kompetencjach i jakości usług, stała się bardzo ważna. Przy dynamicznych zmianach na rynku pracy i usług wiedza ta wymaga stałej aktualizacji. Wiele organizacji, szczególnie w podsektorze MSP, tworzy sieci współpracujących podmiotów, doraźnie poszerzane lub zawężane stosownie do potrzeb (wielkości zamówienia, czasu jego realizacji itd.). Zaletami takich sieci są współpraca ze sprawdzonymi partnerami i duże zaufanie. Prawdopodobieństwo wysokiej jakości, rzetelności i terminowości prac realizowanych przez zespoły sprawdzonych partnerów jest większe niż tam, gdzie znajdują się oni słabo albo wcale.

## Bibliografia

- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Eliot R.S., *Od stresu do siły*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 1997.
- Grzemba-Wojciechowska M., *Wymagania jakościowe kształcenia zawodowego*, Kuratorium Oświaty w Szczecinie, 2005, <http://kuratorium.szczecin.pl/akredytacja/publikacje>.
- Juran J.M., *Human Resource Management and Quality*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Ministerstwo Gospodarki, *Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc> (dostęp: 28.01.2009).
- Nowe wskaźniki badań innowacyjności polskiej gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, 2009, <http://www.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+Innowacyjnosc>.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- System zarządzania jakością w motoryzacji IS/TS 16949:2002*, <http://www.qpc/produkty-16949.htm>.
- Van Devender T., *Total Quality Human Resources Management*, Slide Share Inc. 2006.
- Wawak T., *Zarządzanie a jakość pracy i życia*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznej Europie*, t. 4: *Zarządzanie zmianami*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.
- Werther Jr. W., Davis K., *Human Resource Management and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York 1995.

## PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ. MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA SMED

Od dłuższego już czasu praktycy zajmujący się zarządzaniem jakością, posługują się różnymi narzędziami, które mają zoptymalizować procesy produkcyjne. O konieczności stosowania podejścia procesowego przypomina również norma ISO9001:2008. Istnieje wiele sposobów stosowania podejścia procesowego – od metod radykalnych, takich jak kompleksowy *reengineering*, po sposoby wybiórcze – ograniczone do wybranych procesów produkcyjnych. W artykule omówiono możliwości wykorzystywania narzędzia SMED – „przebrojenia maszyn w pojedynczych minutach” (ang. *Single Minute Exchange of Dies*). Narzędzie to jest coraz bardziej popularne ze względu na efekty finansowe, jakie w wyniku jego stosowania można uzyskać. SMED powinien być częścią systemów zarządzania (niekoniecznie znormalizowanych).

Opracowanie powstało w oparciu o analizę literatury i doświadczenia zawodowe autorów. W pierwszej części omówiono niektóre z wyników badań obcych, a w drugiej – opisano praktyczny przykład zastosowania SMED.

### Dotychczasowe badania

Narzędzie SMED zostało opracowane przez Shigeo Shingo w latach pięćdziesiątych XX wieku kiedy Shigeo Shingo pracował jako konsultant dla Toyoty. Jednak prawdziwą popularność SMED uzyskało dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, gdy ukazała się angielska wersja książki Shigeo.

W literaturze przedmiotu SMED jest<sup>1</sup>:

- koncepcją opartą o cztery etapy doskonalenia procesów (według shinto) – tj. etap przygotowawczy, przebrojenia wewnętrznego i zewnętrznego, przekształcenia;
- metodologią (stosowanie etapów łącznie jako koncepcji, metodologii, wraz z cyklem PDCA);
- programem doskonalenia jakości procesów (identyfikacja procesów i maszyn, przeprowadzanie analiz, zarządzanie zespołem dokonującym analizy-szkolenie, dobór, doskonalenie);
- celem (skrócenie czasu).

W języku potocznym mówi się o podejściu SMED, systemie SMED, a nawet o filozofii zarządzania.

Istnieją trzy podstawowe podejścia do stosowania SMED. Jest to:

- oddzielne narzędzie jakości;
- narzędzie łączone z metodą Kanban, JIT i innymi narzędziami;
- część koncepcji TPM (*Total Productive Maintenance*).

SMED jest zazwyczaj powiązany ze stosowaniem Kanban oraz Just in Time. Warto pamiętać, że narzędzia te wymagają bardzo dobrego planowania, koordynacji, a przede wszystkim zaangażowania samych pracowników. Niektóre więc założenia są trudne do osiągnięcia. Czasami, gdy procesy produkcyjne nie są skomplikowane, podobne rezultaty można osiągnąć stosując zwykłą identyfikację i analizę procesów stosowaną w ramach systemów znormalizowanych.

SMED doskonale przyjął się w Japonii z dwóch powodów. Po pierwsze, podejmowanie decyzji o tym, kiedy należy wstrzymać produkcję, a kiedy ją uruchomić, nigdy nie stanowiło problemu decyzyjnego (w rachubę wchodziły aspekty prawne i kulturowe). Wielkość produkcji zawsze była dostosowana do wymagań klientów. Z powodzeniem stosowano zasadę JIT. Po drugie, wybór narzędzi zawsze był dostosowany do przebiegu procesu, a nie tylko do jego wyjścia.

SMED jest narzędziem niezwykle skutecznym. Wiąże się pośrednio ze stosowaniem zasad zarządzania wiedzą. Sam Shigeo Shingo mówił: „ważna jest wiedza typu know-how, ale wiedza typu know-why jest jeszcze ważniejsza”<sup>2</sup>.

W organizacjach bardzo często czas pracy maszyn nie jest dostosowany do realnych potrzeb. Z jednej strony dochodzi do zbyt dużych postojów, przedłużających się przebrojeń. Z drugiej, niektóre maszyny pracują nawet wówczas, kiedy jest to niepotrzebne. Celem SMED jest skrócenie czasu przebrojeń, ale zadanie to wymaga całościowego, kompleksowego zdiagnozowania procesu produkcyjnego. Zdecydowanie lepsze są krótkie przestoje, podczas których następuje szybkie dostarczenie narzędzi potrzebnych do przebrojenia niż długie okresy remontowo-postojowe.

<sup>1</sup> R.I. McIntosh, S.J. Culley, A.R. Mileham, G.W. Owen, *A Critical Evaluation of Shingo's SMED (Single Minute Exchange of Die) Methodology*, „International Journal of Production Research” 2000, vol. 38, Issue 11, s. 2377–2395.

<sup>2</sup> G. Gathen, *What Can SMED Do for You?*, „Industrial Maintenance & Plant Operation” 2004, vol. 65, Issue 7, s. 10–12.

Pośrednim celem SMED jest zawsze poprawa bezpieczeństwa oraz organizacji pracy. O ile organizacja pracy jest prawie zawsze lepsza, to poprawa ta często nie może odbywać się bez zmian w samej strukturze organizacyjnej. Nie wolno też zapominać o bhp. Jednak bezpieczeństwu nie sprzyja pośpiech ani wprowadzanie nowych czynności, operacji.

Dotychczasowa praktyka wskazuje, że SMED jest wprowadzany, gdy:

- zachodzi konieczność uporządkowania procesów produkcyjnych (ze względu na zbyt duży asortyment i problemy z odpowiednim zarządzaniem);
- istnieje silna presja ze strony środowiska wymuszająca szybsze dostawy produktów;
- pracownicy chcą dążyć do obniżenia kosztów produkcji (szczególnie w okresie recesji).

Istnieją dwa mechanizmy usprawnień<sup>3</sup>:

Pierwszy polega na poszukiwaniu najlepszych sposobów alokacji zasobów (zadania pozostają bez zmian). Drugi mechanizm – zdecydowanie trudniejszy – polega na poszukiwaniu jak najlepszych sposobów wykonywania zadań (co może oznaczać zmiany strukturalne).

W literaturze znaleźć można dużą liczbę różnych analizowanych typologii, operacji, mechanizmów, etapów czy też faz. Według Sheri C. Trovingera i Rogera E. Bohna<sup>4</sup> można wyodrębnić trzy podstawowe fazy:

- W pierwszej fazie następuje rozgraniczanie tych czynności, które wymagają zadań zewnętrznych – możliwych do zrealizowania podczas pracy maszyny i zadań wewnętrznych – które można wykonać podczas postoju, wyłączenia maszyny.
- Druga faza – „technicznych modyfikacji” (przekształcenia zadań wewnętrznych na te, które mogą być zewnętrzne) polega zazwyczaj na przeprowadzeniu zmian w projekcie maszyn, przebiegu procesów, a nawet w produktach. Ta faza nie wiąże się z dużymi kosztami i polega najczęściej na wprowadzeniu drobnych modyfikacji.
- Podczas trzeciej fazy następuje dostosowanie zadań (wewnętrznych i zewnętrznych) do przebiegających procesów. Faza ta jest związana z reengineeringiem procesów.

SMED jest często narzędziem stosowanym przez zespoły ds. poprawy jakości. Kiedy w literaturze wymienia się wiele zalet pracy zespołowej (efekt synergii, integracji itp.) to nie można też nie zauważać jej licznych wad. Zespoły jakościowe pracują nieefektywnie, gdy:

- w niewłaściwy sposób dobrano członków zespołu;
- istnieje zbyt dużo barier w rozwiązywaniu problemów jakościowych;
- istnieje niska jakość relacji z innym podmiotami.

---

<sup>3</sup> R.I. McIntosh, G. Owen, S. Culley, T. Mileham, *Changeover Improvement: Reinterpreting Shingo's SMED Methodology*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2007, vol. 54, Issue 1, s. 98–111.

<sup>4</sup> S.C. Trovinger, R.E. Bohn, *Setup Time Reduction for Electronics Assembly: Combining Simple (SMED) and IT-Based Methods*, „Production & Operations Management” 2005, vol. 14, Issue 2, s. 205–217.

W tej pierwszej grupie najczęściej obserwuje się zbyt jednorodny dobór pracowników (z pominięciem zasady interdyscyplinarności). W drugiej grupie – zauważalne są bariery związane z definiowaniem problemu, kłopoty z odpowiednimi metodami pracy oraz ze zbyt dużą i/lub nieodpowiednią liczbą diagnozowanych problemów jakości. W trzeciej grupie spotykamy się z niedostatecznym odbiorem tego, co grupa wypracowała. W zespołach realizujących SMED liczy się wiedza technologiczna, ale również procesowa, systemowa – umożliwiająca analizowanie procesów w kategorii współzależnych elementów. Pamiętać należy, że czym innym jest praca nad procesem znanym, a czym innym nad procesem nowym.

Do bardzo interesujących wniosków doszedł Rajesh Sethi, który badał skuteczność zespołów jakości pracujących nad nowym produktem<sup>5</sup>. Pozytywny wpływ na pracę zespołów ma ogólna orientacja na klienta, integracja informacji oraz wpływ klientów na rozwój nowego produktu. Negatywny wpływ może mieć presja na innowacyjność produktu. Natomiast presja czasowa i zróżnicowanie funkcjonale nie mają zbyt dużego znaczenia.

Wyniki badań podawane w licznych sprawozdaniach wskazują na niezwykle skuteczną SMED. Na przykład<sup>6</sup>:

- W firmie SCOTT-Grant Ltd. udało się zredukować czas operacji z 24 do 12 godzin. Operacje te były wykonywane przez trzech pracowników. Docelowo zmniejszono czas realizacji zadań nawet do trzech godzin (dla dwóch pracowników) i do dwóch godzin (dla jednego operatora).
- W polskiej firmie Belos zmniejszono czas montażu narzędzi z 25 do 15 minut.
- W Printed Circuit Assembly zmniejszono czas przebrojeń o 50%, uzyskując roczne oszczędności na poziomie około 1,8 mln dolarów (przy kosztach 350 tys. dolarów USA).
- W firmie Rath Gibson zmniejszono czas przebrojeń z 30 do zaledwie 3,5 godz. (przy takiej samej obsadzie kadrowej).
- W branży spożywczej w Belgii zredukowano czas pakowania o 20%.
- W firmie Baxi Heating UK zredukowano czas operacji o prawie 60%.
- W firmie MAS Wales uzyskano oszczędności sięgające 60 tys. funtów brytyjskich (nastąpiła redukcja czasu operacji z 12 do 5,5 godz.).

Bardzo trudno oblicza się efektywność wprowadzenia SMED. Nie chodzi tutaj o efekty ekonomiczne związane ze zmniejszeniem czasu przebrojeń. Samo dokonanie zmian jest zawsze związane z kosztami (wymaga nowych narzędzi, zasobów, danych, technologii wspierających). Ale tymi głównymi kosztami mogą się okazać koszty: utraconych korzyści, pozycji, utraconych klientów, integracji wewnętrznej itp.

<sup>5</sup> R. Sethi, *New Product Quality and Product Development Teams*, „Journal of Marketing” 2000, vol. 64, Issue 2, s. 1–14.

<sup>6</sup> W.S. Chaneski, *Company Uses SMED Techniques To Cut Change-Over Time*, „Modern Machine Shop” 2008, vol. 80, Issue 8, s. 36–38; Y. de Groote, *SMED Reduces Changeover Times*, „Food Engineering & Ingredients” 2006, vol. 31, Issue 4, s. 32–34; *Lean This Way, Please*, „Management Services” 2003, vol. 47, Issue 9, s. 5; C. Rowlands, *Just a Minute*, „Works Management” 2006, vol. 59, Issue 11, s. 18–21; J. Szpineter, *Lean manufacturing w Belos-PLP S.A. Jakość w elektroenergetyce*, Materiał z międzynarodowej konferencji, Wiedeń–Bratysława 2008; S.C. Trovinger, R.E. Bohn, op. cit.

W SMED potrzebny jest dokładny obraz przebiegu procesów (stąd filmowanie, które umożliwi rzetelną, całościową analizę). Ważna jest znajomość tych operacji, które są realizowane wewnątrz procesu, jak i na zewnątrz. Część przebrojeń może być realizowana w zupełnie innych działach, przez inne służby, innych pracowników. Wymagana jest standaryzacja operacji i narzędzi oraz ściśle dopasowanie wszystkich zasobów (ich integracja techniczno-funkcjonalna). Pracownicy sądzą, że stosowanie SMED nic nie kosztuje. Mają skłonność do dostrzegania tylko aspektów technicznych i nie zauważają, że SMED jest w istocie kombinacją metod, technik i organizacji pracy. Często też optymalizacja procesów technologicznych wymaga zupełnie nowej konstrukcji maszyn. Najlepszym przykładem zastosowania SMED jest Formuła 1. Kierowca podjeżdżający do swojego boksu jest obsługiwany przez zaledwie kilka minut lub nawet sekund. Tradycyjna wymiana kół trwa kilkadziesiąt minut. Ale sprzęt i kompetencje w Formule są nieporównywalne w stosunku do tego, co obserwujemy w zwykłym warsztacie samochodowym. Pieniądze też są niewspółmiernie większe.

Praktyka wykazuje, że SMED wymaga dużych zmian, usprawnień (przeprojektowania procesu głównego, procesów wspomagających – np. transportu), choć zdarza się, że olbrzymie oszczędności można uzyskać dokonując np. innego rozmieszczenia samych pracowników. Różne stosowanie SMED zależy od świadomości jakości, ale również od potrzeb organizacji, stopnia złożoności procesów itp.

Przeprojektowanie procesów zachodzi najlepiej w tych organizacjach, w których stosuje się *empowerment*<sup>7</sup>. Wiele usprawnień mogą wykonać sami pracownicy, którzy bardzo dobrze znają procesy produkcyjne. Nie potrzebują wówczas interwencji zewnętrznych (ewentualne zasoby w systemie zapewnia najwyższe kierownictwo).

Istnieje zgoda co do tego, że podstawowym problemem jest zmiana kulturowa, a przede wszystkim problem kształtowania świadomości jakości. Narzędzie to wymaga współpracy, ustalenia jednoznacznych i akceptowalnych celów. Nie udaje się zmniejszyć czasu przebrojeń tam, gdzie pracownicy nie chcą dostosować się do nowych wymagań.

Niewątpliwą zaletą SMED jest wpływ tego narzędzia na rozwój kapitału społecznego.

SMED wymaga edukacji, często bardziej precyzyjnego określenia odpowiedzialności, uprawnień decyzyjnych, zadań. Stosowanie zespołowych metod pracy – jak zauważają praktycy – wpływa korzystnie na zaufanie kompetencyjne. Poprawie ulegają normy ze względu na standaryzację operacji. A skoro aż dwa składniki kapitału są stale doskonalone, to i sam kapitał społeczny ulega zwiększeniu.

## Możliwości praktyczne stosowania SMED

Kryzys, z jakim zmagają się organizacje od początku 2009 roku stał się okresem wielkiej próby dla przedsiębiorstw, w których spadek poziomu sprzedaży sięgnął 20–30%, tak jak to miało miejsce w przypadku przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej.

---

<sup>7</sup> *Empowerment* nie jest tutaj tylko uprawomocnieniem. Jest to przemyślana koncepcja zmierzająca do ograniczania konformizmu, zwalczania strachu.

Głównymi czynnikami, które zainicjowały wdrożenie metodologii SMED w badanej organizacji tej branży były:

- konieczność redukcji kosztów zatrudnienia;
- redukcja ilości wynajmowanego miejsca magazynowego.

Analizując proces planowania produkcji, stwierdzono, że praca w weekend oraz wysokie stany magazynowe są rezultatem produkcji dużych partii, pomimo mniejszego zapotrzebowania zgłaszanego w danym czasie od klientów. Jak się okazało, duże serie produkcyjne były bezpośrednio związane z faktem długiego czasu wymiany narzędzi na maszynach wtryskowych. Stąd właśnie, aby nie tracić zbyt wiele czasu, planowano wymiany jak najrzadziej, kosztem dodatkowego miejsca w magazynach, a długotrwałe wymiany form powodowały, iż praca w soboty i niedziele stawała się koniecznością.

Aby zrozumieć, w jaki sposób jest realizowana wymiana form na maszynach, powołany został zespół, którego zadaniem było przeanalizowanie obecnej sytuacji oraz zaproponowanie i wdrożenie zmian. Niezbędne było także dobranie pracowników, które gwarantowałyby spojrzenie na problem pod kątem nie tylko technicznym, ale także organizacyjnym. Wyłoniony lider grupy miał niełatwe zadanie wzbudzenia i utrzymywania entuzjazmu do wprowadzanych zmian (pomimo dużych obaw pracowników) co do bezpieczeństwa oraz oczekiwanej redukcji ich dodatkowych zarobków z wypracowywanych nadgodzin. Stawką jednak było, i jest nadal, przetrwanie firmy na rynku. Wraz z Grupą SMED powstały równoległe grupy Kanban oraz Kaizen, doskonalące procesy produkcyjne i logistyczne.

Pierwszym krokiem grupy, po jej krótkim szkoleniu z zakresu metodologii SMED, było przeprowadzenie wnikliwych obserwacji procesu wymian form. Posłużyły temu zarówno nagrania wideo, jak i dokładne pomiary czasu poszczególnych realizowanych czynności. Na podstawie nagrań oraz dodatkowych obserwacji stworzono precyzyjne mapy odtwarzające czynności i trasy pokonywane przez każdego z pracowników w czasie wymiany. Dokonano także pomiarów ilościowych powtarzalnych zdarzeń, które wpływały na opóźnienia procesu. Wyniki były zaskakujące. Stwierdzono bowiem:

- brak przepływu informacji o samym fakcie zaplanowanej wymiany;
- niezaplanowane wymiany form lub też zaplanowane w tym samym czasie;
- zainstalowanie niewłaściwej formy na skutek błędnej informacji bądź też pomyłki w odczytanym oznaczeniu narzędzia;
- zbyt wczesne lub też zbyt późne zatrzymanie maszyny na skutek niewłaściwej informacji;
- zainstalowanie uszkodzonej formy, niesprawdzonej przed rozpoczęciem wymiany;
- brak narzędzi potrzebnych w czasie wymiany, które były używane w tym samym czasie przez innych mechaników, zagubiły się, były brudne;
- brak komunikacji pomiędzy pracownikami działów utrzymania ruchu, produkcji oraz kontroli jakości o zbliżającym się zakończeniu wymiany, co znacznie opóźniało rozpoczęcie nowej produkcji;
- transportowanie potrzebnego wyposażenia dopiero po zatrzymaniu maszyny;



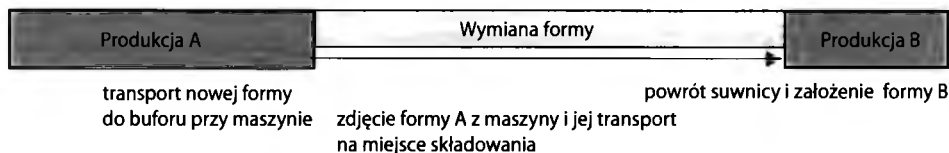
- transport narzędzi z dużych odległości;
- długi czas przeznaczony na każdorazowe ustawienie formy na maszynie, będące rezultatem ich zróżnicowanej budowy.

Ponieważ analiza nagrań wideo wyraźnie uwypukliła cały szereg działań, które powinny być wykonywane jeszcze przed zatrzymaniem maszyny, podzielono działania na te, które wymagają operacji bezpośrednio na maszynie oraz te, które powinny być realizowane poza nią. Tylko to rozróżnienie spowodowało redukcję czasu zatrzymania produkcji o 25%. Pierwsze efekty silnie zmotywowały grupę do dalszych poczynań.

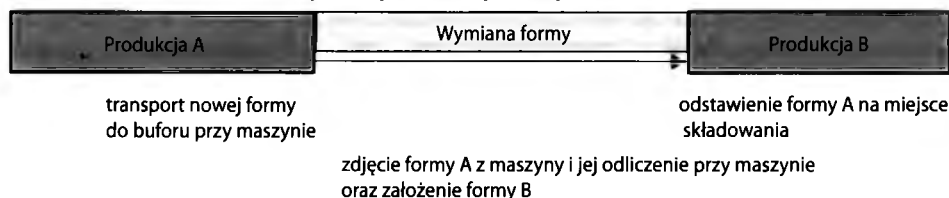
W obrębie tzw. działań zewnętrznych, czyli tych, które mogą być wykonane z odpowiednim wyprzedzeniem, zawarto: zapewnienie odpowiedniego składu osobowego do planowanej wymiany, przygotowanie i przetransportowanie potrzebnych narzędzi i formy, wykonanie niezbędnych przeglądów i napraw. Aby wyeliminować ryzyko zapomnienia o wykonaniu jednej z kilkudziesięciu czynności, stworzone zostały listy kontrolne dla działań zewnętrznych oraz wewnętrznych. Ustalona została odpowiednia sekwencja działań, wraz z przypisanymi do nich odpowiedzialnościami, oraz czasem potrzebnym na ich realizację. Dzięki tej prostej metodzie wyeliminowano straty czasu związane ze stwierdzonymi brakami w narzędziach już po zatrzymaniu maszyny. Ponieważ część form wymaga specyficznego sprawdzenia, niezbędne stało się stworzenie indywidualnych list kontrolnych dla każdej z nich. Naturalnie część działań wciąż pozostała wspólna. Sprawdzanie listy kontrolnej oraz zapewnienie realizacji wypełnienia sekwencji zadań w zadanym czasie ujawniło potrzebę wyłonienia silnego lidera nadzorującego wymianę na każdej z trzech zmian produkcyjnych. Aby tak się stało, niezbędne były rozszady pracowników pomiędzy zmianami, co po początkowym okresie budowania nowych zespołów skutkującym krótkotrwałym pogorszeniem wyników, zaczęło przynosić wymierne rezultaty w postaci ich szybkiej poprawy.

W zakresie czynności zewnętrznych znalazły się również przeglądy form, mające na celu eliminację ryzyka instalowania niesprawnych narzędzi. Wprowadzenie nowej metody komunikacji o ich uszkodzeniach oraz zasady natychmiastowej naprawy, spowodowało uelastyczenie planowania produkcji, gdyż można było przyjąć założenie o stuprocentowej dostępności form do produkcji. Jednym z działań, które w znacznym wymiarze czasu przeszło z charakteru czynności wewnętrznej na zewnętrzną, był transport form i narzędzi. Stworzenie miejsc zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie maszyny, pozwalających na odłożenie najpierw nowej, a następnie zdjętej właśnie formy, pozwoliło na redukcję niezbędnego czasu zatrzymania maszyny. Ponieważ transport ponaddwudziestotonowych form za pomocą suwnicy, na odległość kilkudziesięciu metrów zajmuje kilka do kilkunastu minut, zmiana sekwencji działań przyniosła rezultaty pokazane na poniższym rysunku:

### Sekwencja transportu form przed wprowadzeniem zmian



### Sekwencja transportu form przed wprowadzeniem zmian



R y s u n e k 1. Proces wdrażania SMED

Uczestnictwo w grupie SMED osób spoza grona tych, którzy na co dzień związani byli z doskonalonym procesem, pozwoliło na eliminację rutynowo powtarzalnych błędów lub też niezauważalnych przeszkód w sprawnej realizacji wymiany. Przykładem może tu być dostrzeżona konieczność uporządkowania miejsc składowania narzędzi. Ich właściwe oznaczenie i rozmieszczenie pozwoliło na wyeliminowanie strat czasu na poszukiwania, a ułożenie najczęściej używanych form w najbliższej odległości od maszyn, znacznie skróciło czas ich transportu. Jak zauważył po pewnym czasie dział controllingu, na skutek wprowadzenia łatwego do kontrowania przez liderów uporządkowania, zmniejszył się też poziom zakupów niektórych narzędzi oraz części zamiennych.

Wymieniając formy z częstotliwością pięć razy na zmianę, niezbędna dla optymalizacji pracy stała się standaryzacja jak największej części wyposażenia, tak aby adaptacja maszyny dla każdej z form trwała jak najkrócej. Odpowiednie podkłady zastosowane dla ujednolicenia rozmiarów form oraz oznaczenia, pozwalające na szybkie wycentrowanie zakładanych narzędzi, skróciło czas pracy o kolejne 12%.

Skrócenie czasu przestoju maszyny wymagało takiego samego podejścia, jak przy opracowywaniu procesu produkcyjnego, gdzie czasy cyklu na wykonanie poszczególnych operacji przez operatorów, są ze sobą skoordynowane. Niezbędne więc było właściwe zdefiniowanie następujących po sobie kolejno operacji, aby nikt nie musiał oczekiwać na rozpoczęcie kolejnego etapu pracy. Znacząco usprawniony został proces komunikacji pomiędzy ekipą wymieniającą formę, a działami produkcji oraz kontroli jakości oczekującymi na wznowienie pracy. A ponieważ kryterium czasu wymiany stało się jednym z podstawowych mierników oceny pracy zespołów wymieniających narzędzia, należało upewnić się, że troska o czas nie przesłoni nadrzędnego wymogu zachowania bezpieczeństwa działania. Aby zapewnić bezpieczeństwo pracowników, wprowadzono do listy kontrolnej sprawdzenia parametrów zapewniających bezpieczeństwo przy ponownym uruchomieniu maszyny. Pomimo

że grupa SMED wciąż jeszcze udoskonala swój proces, już teraz organizacja zyskała na skróceniu czasu wymian o blisko 50%, co pozwoliło na rezygnację ze zmian weekendowych. Zrezygnowano także z dodatkowego wynajmu kilku tysięcy metrów kwadratowych powierzchni magazynowych, na co złożyła się także wdrożona z sukcesem dla kilku procesów produkcyjnych metoda Kanban. Pomimo początkowych wątpliwości pracowników, co do nowych rozwiązań, po ich wprowadzeniu, są oni dumni ze swoich osiągnięć i w dalszym ciągu, w duchu filozofii Kaizen, dążą do udoskonalenia pozostałych procesów, aby pomóc firmie przetrwać trudny okres dla rynku motoryzacyjnego.

## Zakończenie

SMED jest zaledwie jednym z narzędzi, pozwalających na stosowanie podejścia procesowego. W praktyce należy zawsze wykorzystywać dwie uzupełniające się zasady jakości: podejście procesowe i systemowe. Pomijanie obydwu zasad sprawia, że nadzór nad procesami staje się mało skuteczny. Rosną również koszty zapewnienia jakości, weryfikacji poszczególnych etapów i koszty społeczne – związane z niewłaściwą i zbyt zawiłą komunikacją. Ustalanie powiązań między procesami (do czego obliuguje norma ISO9001:2008) wymaga właśnie umiejętności myślenia systemowego. Zbiór współzależnych procesów stanowi również pewien system organizacyjny. Twórcy systemów zarządzania jakością ograniczają się zbyt często do ustalenia powiązań organizacyjnych, a zaniedbują powiązanie energetyczne, zasobowe czy kapitałowe. Zgodnie z podejściem systemowym należy poszukiwać takich powiązań między procesami, które będą sprzyjać jakości wyrobów. Identyfikacja powiązań pozwala na upraszczanie przebiegu procesów kluczowych, co jest powszechnie wykorzystywane w *lean manufacturingu*.

## Bibliografia

- Chaneski W.S., *Company Uses SMED Techniques To Cut Change-Over Time*, „Modern Machine Shop” 2008, vol. 80, Issue 8, s. 36–38.
- de Groote Y., *SMED Reduces Changeover Times*, „Food Engineering & Ingredients” 2006, vol. 31, Issue 4, s. 32–34.
- Gathen G., *What Can SMED Do for You?*, „Industrial Maintenance & Plant Operation” 2004, vol. 65, Issue 7, s. 10–12.
- Lean This Way, Please*, „Management Services” 2003, vol. 47, Issue 9.
- McIntosh R.I., Culley S.J., Mileham A.R., Owen G.W., *A Critical Evaluation of Shingo's 'SMED' (Single Minute Exchange of Die) Methodology*, „International Journal of Production Research” 2000, vol. 38, Issue 11, s. 2377–2395.
- McIntosh R.I., Owen G., Culley S., Mileham T., *Changeover Improvement: Reinterpreting Shingo's SMED Methodology*, „IEEE Transactions on Engineering Management” 2007, vol. 54, Issue 1, s. 98–111.
- Rowlands C., *Just a Minute*, „Works Management” 2006, vol. 59, Issue 11, s. 18–21.

- Sethi R., *New Product Quality and Product Development Teams*, „Journal of Marketing” 2000, vol. 64, Issue 2, s. 1–14.
- Szpineter J., *Lean manufacturing w Belos-PLP S.A. Jakość w elektroenergetyce*, Materiał z międzynarodowej konferencji, Wiedeń–Bratysława 2008.
- Trovinger S.C., Bohn R.E., *Setup Time Reduction for Electronics Assembly: Combining Simple (SMED) and IT-Based Methods*, „Production & Operations Management” 2005, vol. 14, Issue 2, s. 205–217.

## TECHNOLOGIA CYFROWA W PROCESACH KREOWANIA NOWEJ JAKOŚCI ZARZĄDZANIA

Praktycznie przez cały okres rozwoju cywilizacji ludzkiej doskonalono rozwiązania, które od pewnego czasu zaliczamy do sfery zarządzania. Dopiero jednak od przełomu XIX i XX wieku – wraz z powstaniem pierwszych naukowych teorii dotyczących zarządzania – proces ten podlega ciągłym analizom i systematycznemu podnoszeniu jego jakości.

Należy przy tym zauważyć, że zarówno samo powstanie zarządzania, jak i jego rozwój w dużej mierze wiązać należy z postępem technicznym i technologicznym. Widać to było na początku XX wieku, kiedy zarządzanie powstawało, ale w szczególności odczuwamy to obecnie, w dobie komputerów, mikroprocesów, telefonów komórkowych, światłowodów i Internetu.

### 1. Jakość zarządzania

Jakość to pojęcie nieostre i można przypisywać mu wiele różnych znaczeń. W tej sytuacji należy wyjaśnić, jak ten termin może odnosić się do zarządzania. Trudność wyjaśnienia tego problemu komplikuje przede wszystkim fakt, iż samo zarządzanie nie jest jednakowo rozumiane. A przede wszystkim występuje ono równolegle w dwóch powiązanych ze sobą, ale jakże różnych obszarach: teorii i praktyki<sup>1</sup>. Teoretyczne problemy jakości zarządzania chociaż mogą przekładać się na praktykę, nie są jednak tożsame z jakością zarządzania rozumianego jako działalność praktyczna realizowana przede wszystkim przez menedżerów.

W tym opracowaniu głównym obszarem rozważań będą problemy związane z jakością praktyki zarządzania. Możemy wobec tego przyjąć, że „zarządzanie (*management*)” odnosi się do procesu doprowadzenia do wykonania określonych rzeczy,

---

<sup>1</sup> Por.: Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 45.

sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich”<sup>2</sup>. Bardziej szczegółowa analiza tych działań pozwala – zgodnie z ciągle dominującym paradygmatem – wyodrębnić w ramach procesu zarządzania następujące grupy przedsięwzięć: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, prowadzenie działań kadrowych, kierowanie ludźmi i kontrolowanie.

Przedsięwzięcia te obecnie należy jednak rozpatrywać nie tylko w kontekście działań prowadzonych wewnątrz organizacji, lecz przede wszystkim z uwzględnieniem sytuacji stwarzanych przez otoczenie. Zarządzanie jest bowiem realizowane w organizacjach, które w gospodarce rynkowej mogą przetrwać – w większości przypadków – tylko wtedy, gdy klienci pozytywnie ocenią ich działania i będą gotowi kupić towary lub usługi przez nie oferowane. Ten aspekt zarządzania eksponuje Tony J. Watson, który stwierdza, że: „Zarządzanie obejmuje kształtowanie produktywnej współpracy jednostek i grup wewnątrz organizacji oraz dopasowanie tych wysiłków do wymagań formułowanych przez jej otoczenie, z którym organizacja musi dokonywać wymiany, jeśli chce przetrwać”<sup>3</sup>. Jak z tego wynika sam wysiłek wydatkowany przez organizację nie jest wystarczającą przesłanką, gwarantującą możliwość jej przetrwania na rynku. Musi on być tak przeprowadzony by satysfakcjonował nie tyle organizację, ile tych, do których adresuje ona swoją aktywność. W efekcie wysoka jakość zarządzania uzyskiwana jest poprzez połączenie zainteresowania wnętrzem organizacji z odpowiednim skoncentrowaniem się na jej otoczeniu.

Interesująco zarządzanie konkretyzuje Gary Hamel, stwierdzając, że polega ono na: 1) określaniu i wytyczaniu *celów*, 2) organizowaniu i podziale *pracy*, 3) koordynowaniu i kontroli *działań*, 4) rozwijaniu i wykorzystaniu *talentów*, 5) gromadzeniu i stosowaniu *wiedzy*, 6) pozyskiwaniu i alokacji *zasobów*, 7) tworzeniu i rozwijaniu *stosunków*, 8) bilansowaniu i wychodzeniu naprzeciw *oczekiwaniom udziałowców*<sup>4</sup>.

Działania związane z zarządzaniem są obecnie niezwykle skomplikowane, zarówno z perspektywy strategicznej jak i operacyjnej. Obejmują wiele powiązanych ze sobą funkcji, wśród których za główne uchodzą: marketingowa, finansowa, personalna, logistyczna, zarządzania zasobami ludzkimi, produkcyjna, usługowa, zaopatrzeniowa, technologiczna itd. Co oznacza, że samo zarządzanie, dotyczące tak różnych obszarów funkcjonalnych, jest działaniem z samej natury interdyscyplinarnym. Tym bardziej że nie może ono ograniczać się tylko do samej organizacji, lecz w centrum uwagi musi umieszczać konkurentów, klientów (aktualnych i potencjalnych) i innych interesariuszy, kontrahentów oraz pozostałe elementy otoczenia.

W tym kontekście jakość zarządzania jawi się jako wypadkowa jakości częściowej wymienionych powyżej – i oczywiście wielu innych – działań i funkcji. Przy czym obecnie termin jakość traktowany jest w sposób, który umożliwi odnośnienie go do różnych aspektów ludzkiej aktywności, a w tym także zarządzania. Wśród specjalistów zajmujących się jakością nie ma jednak zgody w kwestii definiowa-

<sup>2</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 32.

<sup>3</sup> T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 40.

<sup>4</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, Warszawa 2008, s. 36.

nia tej kategorii<sup>5</sup>. Dlatego by uniknąć rozważań czysto semantycznych przyjmijmy – jako punkty odniesienia dla potrzeb tego opracowania – dwie definicje. Pierwsza mówi, że jakość jest to „ogół cech produktu i usług decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb”<sup>6</sup>. W tym przypadku swobodnym produktem będzie oczywiście zarządzanie. Natomiast druga przyjęta w normie ISO 9000:2006 ujmuje jakość jako „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”<sup>7</sup>. Innymi słowy: stopień, w jakim zbiór cech zawartych w zarządzaniu spełnia wymagania adresowane do niego.

Termin jakość odnosić można do różnych jego poziomów. W konsekwencji można mówić o jakości niskiej, dobrej czy doskonałej. Tak jest także w przypadku jakości zarządzania. Organizacje mogą być zarządzane fatalnie, czego wynikiem może być bankructwo. Mogą być zarządzane w sposób na tyle satysfakcjonujący, że organizacja potrafi przetrwać na rynku, ale jej wyniki nie wszystkich w pełni zadowalają. A może też być zarządzana tak, że osiąga ponadprzeciętne przychody, rozwija się, zwiększa swoją pozycję rynkową, a jej wyniki satysfakcjonują interesariuszy i jednocześnie budzą obawy wśród konkurentów.

Jakość zarządzania odnosić można do oczekiwań, jakie są z nim związane. Aby zaspokoić oczekiwania praktykujących zarządzanie – a więc w szczególności przedsiębiorców i menedżerów – organizacje muszą mieć zdolność do generowania takich wyników, które pozwalają na ich przetrwanie i rozwój. Aby to osiągnąć muszą z kolei swoimi działaniami zagwarantować satysfakcję klientom, z produktów i usług im dostarczanych. Pierwszym krokiem w tym zakresie jest odpowiednie rozpoznanie ich preferencji i oczekiwań. Wysoka jakość badań marketingowych jest obecnie przesłanką tej satysfakcji. Następnie należy wskazać badania przełożyć na projekt wyrobu lub usługi, później zrealizować go, cały czas troszcząc się o możliwie wysokie parametry jakościowe, by w końcowym etapie dostarczyć produkt klientowi w czasie, miejscu i formie, które mu najbardziej odpowiadają.

Pozorna prostota tak przedstawionych działań może być zwodnicza. Każdy z tych wyróżnionych etapów składa się bowiem z wielu powiązanych ze sobą procesów, których dopiero suma daje odpowiednie wyniki. Wysokiej jakości zarządzanie oznacza, że każdy proces i każde działanie będą przeprowadzone na takim poziomie jakości, iż nie obniżą jakości działań pozostałych. Sprawą dość banalną wydaje się konstatacja, iż projekt wyrobu czy usługi o słabych parametrach zwykle prowadzi do wytwarzania produktów niskiej jakości. Ale już nie zawsze menedżerowie, przedsiębiorcy i pracownicy mają pełną świadomość tego, że błędy badań marketingowych, słaba komunikacja, złe zarządzanie reklamacjami, źle zorganizowany system kooperacji także prowadzą do słabych wyników. A są one przykładami niskiej jakości zarządzania. Za te działania ktoś przecież odpowiada. To przedsiębiorcy

---

<sup>5</sup> Por.: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 22–26; K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002, s. 32–40; E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 16–27.

<sup>6</sup> E. Skrzypek, op. cit., s. 23.

<sup>7</sup> *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PN-EN ISO 9000, Warszawa 2006.

i menedżerowie decydują o tym, jak są one przeprowadzane i przez to odpowiadają za ich jakość. Oczywiście uwarunkowania, w których działa organizacja mają też na to pewien wpływ, ale jak wynika z różnych badań i obserwacji rynku w tych samych warunkach uzyskiwane są przez firmy jakże różne wyniki. Można więc postawić tezę, że decyduje o nich jakość zarządzania.

Ogólnie rzecz ujmując, można stwierdzić, że obecnie – pod koniec pierwszej dekady XXI wieku – wysoka jakość zarządzania uzyskiwana jest dzięki:

1. Umiejętności analizy otoczenia, a w szczególności oczekiwań klientów.
2. Zdolności przewidywania oraz szybkości i elastyczności dostosowania się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.
3. Wsłuchiwaniu się w potrzeby klientów, utrzymywaniu z nimi ciągłego kontaktu i dostarczaniu im produktów o wysokich parametrach jakościowych.
4. Umiejętności zarządzania wiedzą w organizacji, jej sprawnemu pozyskiwaniu, tworzeniu, kodyfikowaniu oraz praktycznym implementowaniu.
5. Wykorzystaniu potencjału zasobów ludzkich, poprzez tworzenie efektywnych i ekscytujących miejsc pracy.
6. Umiejętności pozyskiwania i utrzymania odpowiednich zasobów ludzkich.
7. Właściwemu wykorzystaniu nowych możliwości technicznych, tak w procesach produkcyjno-usługowych, jak i oferowanych produktach.
8. Kształtowaniu innowacyjnych rozwiązań strukturalnych, a zwłaszcza odchodzeniu od rozwiązań hierarchicznych.
9. Śmiałemu sięganiu po zasoby i możliwości znajdujące się poza organizacją (outsourcing, offshoring).
10. Koncentrowaniu swojej uwagi nie na zysku, lecz na dostarczaniu wartości.

Realizacja powyższych przedsięwzięć uwarunkowana jest różnymi czynnikami, wśród których technologia cyfrowa jawi się jako jeden z istotniejszych. W każdym z wyróżnionych obszarów doskonalenia jakości współczesnego zarządzania znajdujemy wiele jej zastosowań.

## Technologia cyfrowa jako czynnik kreujący nową jakość gospodarki postindustrialnej

Przekształcenia zachodzące na przestrzeni dziesięcioleci spowodowały, że system gospodarczy zwany przemysłowym, który powstał na początku XX wieku, w drugiej jego połowie stopniowo był modyfikowany rozwiązaniami, które w sumie doprowadziły do ukształtowania się systemu postindustrialnego<sup>8</sup>. Techniczna strona tego przekształcenia gospodarczego związana jest – jak twierdzi Daniel Cohen – z uruchomieniem w 1969 r. Arpanetu, wyprodukowaniem w 1971 r. przez firmę Intel

---

<sup>8</sup> Por.: Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997, s. 19; W. Gonciarski, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach postindustrialnych*, [w:] *Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej*, red. K. Piotrkowski, M. Świątkowski, Wydawnictwo Almamere WSE, Warszawa 2009, s. 25 i n.



pierwszego mikroprocesora oraz komercjalizacją Apple II, czyli ustanowieniem standardu komputera biurowego<sup>9</sup>. W pierwszym okresie rozwoju systemu postindustrialnego nowe możliwości oferowane przez technologię informatyczną nie były jednak powszechnie wykorzystywane, a często traktowano je jako kosztowną ciekawostkę.

Obecna wersja tego systemu jest jednak zdecydowanie odmienna od tej z lat siedemdziesiątych XX wieku. Technologiczną podstawą tej zmiany stał się Internet, a w szczególności upowszechnienie dostępu do niego. Powstające coraz to nowe urządzenia telekomunikacyjne, informatyczne oraz doskonalone i innowacyjne oprogramowanie także są tu niezwykle istotne. Z tego też względu można zaaprobować pogląd, że obecną wersję gospodarki postindustrialnej można określić mianem cyfrowej. Wydaje się bowiem, że głównym czynnikiem sprawczym powodującym nowe możliwości i rozwiązania jest rozwój technologii informatycznej, w jej cyfrowym wydaniu. Samą technologię cyfrową nie odnosimy tutaj do działań związanych z przetwarzaniem informacji wykorzystujących pojedyncze cyfry<sup>10</sup>, lecz do szczególnej innowacji technologicznej jaką jest język cyfrowego zapisu zwany też zerojedynkowym<sup>11</sup> lub binarnym<sup>12</sup>. W przeciwieństwie do tradycyjnych, analogowych metod zapisywania digitalizacja konwertuje słowa, dźwięki, obrazy i grafikę do postaci binarnej<sup>13</sup>.

Jak zauważa Don Tapscott: „W nowym ładzie gospodarczym informacja w swoich wszelkich postaciach jest informacją cyfrową – sprowadzoną do bajtów wysyłanych z komputerów i z szybkością światła mknącą po sieciach”<sup>14</sup>. Powstały w ten sposób system – zwany też gospodarką informacyjną czy siecią – umożliwił łatwy oraz nieograniczony czasem i przestrzenią dostęp do informacji. Ale obecnie wraz z upowszechnieniem się Internetu – coraz częściej szerokopasmowego i mobilnego – wchodzimy w etap, który nazywany jest „Web 2.0”. Ogólnie mówiąc – oznacza on wszechobecność sieci, powszechną dostępność, interaktywność oraz stapianie się świata ludzi z sieciami<sup>15</sup>. Szczególnymi cechami tego systemu są według Ali Ouni: wymiar znaczenia społecznego, szczególnie duże otwarcie i równie duża przejrzystość, a także pojawienie się decentralizacji oraz prostych i zrozumiałych technologii<sup>16</sup>. Natomiast dla przedsiębiorstw oznacza to w szczególności etap roz-

<sup>9</sup> D. Cohen, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Editions du Seuil et La République des Idées, Paris 2006, s. 20–21.

<sup>10</sup> P. Gawrysiak, *Cyfrowa rewolucja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 41.

<sup>11</sup> Por. W. Gonciarski, *Specyficzne aspekty zarządzania w warunkach gospodarki cyfrowej*, [w:] *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*, red. W. Gonciarski, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2008, s. 12.

<sup>12</sup> Szerzej: P. Guillon, *Nom de code: binaire*, „DocSciences” 2008, nr 5, s. 10–15.

<sup>13</sup> Z. Brodecki, A.M. Nawrot, *Świątynia w cyberkulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 23.

<sup>14</sup> D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998, s. 7.

<sup>15</sup> D. Lombard, *Globalna wioska cyfrowa: drugie życie sieci*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 94.

<sup>16</sup> A. Ouni, *Une étude expérimentale des usages des wikis en entreprise, dans la mouvance du Web 2.0*, [w:] *Vers le KM 2.0*, red. A. Duzert, I. Boughazala, Vuibert, Paris 2008, s. 56.

woju, w którym technologia cyfrowa, począwszy od 2005 r., zaczyna przynosić firmom prawdziwe zyski<sup>17</sup>.

Nowe technologie informacyjne wpływają na wszystkie sfery życia człowieka oraz działań organizacji „i umożliwiają ustanawianie nieograniczonych powiązań zarówno między różnymi sferami, jak i między elementami i podmiotami takich działalności”<sup>18</sup>. W efekcie prowadzi to do powstawania niespotykanych dotychczas zachowań i rozwiązań. Przykładem czego może być fakt, że codziennie miliony osób dobrowolnie i bezpłatnie przyczyniają się do rozwoju firm, dostarczając wartości zarówno ich klientom jak i właścicielom<sup>19</sup>. Gospodarka cyfrowa jest jednak przede wszystkim systemem, w którym prawdziwą władzę uzyskali klienci. Michael Hammer wylicza wiele przyczyn zdobycia władzy przez klientów i chociaż podkreśla, że nie jest ona wyłącznie dziełem digitalizacji<sup>20</sup>, to trudno nie dostrzegać wzmocnienia siły klientów w możliwości łatwego zdobywania wiedzy, porównywania oferty czy wzajemnej wymiany informacji.

## Nowe możliwości zarządzania związane z technologią cyfrową

Wysoka jakość zarządzania oznacza spełnienie oczekiwań klientów, petentów oraz innych odbiorców produktów i usług dostarczanych przez organizację. Oceniamy ją także przez zdolność do kreowania wartości i wykorzystania wszystkich możliwości, jakimi ona dysponuje. Kluczową kwestią wydają się tutaj być trafne decyzje podejmowane przez menedżerów, którzy powinni dysponować wiarygodnymi danymi, a te, odpowiednio przetworzone, stanowią podstawę właściwych wyborów. Technologia cyfrowa dostarcza w tym zakresie możliwości wręcz nieporównywalne z tym, co było przed laty. I chociaż – jak zauważa Katarzyna Rostek – nie zawsze jest z tym idealnie, to istnieją możliwości, by systemy informatyczne gwarantowały dane o wysokiej jakości<sup>21</sup>. Jest to tym ważniejsze, że obecnie „menedżerowie stają przed nowymi wyzwaniami, wynikającymi z niestabilnego i niewybaczającego błędów środowiska”<sup>22</sup>.

Podstawą wysokiej jakości zarządzania jest wiedza o potrzebach i preferencjach klientów. W tym zakresie technologia cyfrowa jest wykorzystywana zarówno w procesach projektowania badań, ich przeprowadzaniu (często w Internecie lub innych sieciach), jak i analizie oraz komunikowaniu wyników. Jej szczególnie cennymi cechami są: szybkość uzyskania wyników, dotarcie do niezwykle reprezentatywnych prób badawczych oraz brak ograniczeń terytorialnych. W wyniku tego firmy co-

<sup>17</sup> M.R. Dugage, *Organisation 2.0*, Editions d'Organisations, Paris 2008, s. 75.

<sup>18</sup> M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 86.

<sup>19</sup> S. Cook, *Rewolucja kontrybucji*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2009, s. 114.

<sup>20</sup> M. Hammer, *Sztuka konkutowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006, s. 27.

<sup>21</sup> K. Rostek, *Zarządzanie jakością danych w systemach informatycznych przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 2, s. 31.

<sup>22</sup> G. Hamel, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2009, s. 78.

raz częściej i efektywniej mogą stosować postulowaną przez Philipa Kotlera zasadę „wczuj się i zareaguj”, której sukces gwarantuje „jedynie wszechstronne stosowanie technologii cyfrowej”<sup>23</sup>. Marketingowa strategia firmy w erze cyfrowej realizowana jest także dzięki utrzymywaniu ciągłych i efektywnych relacji z klientami (m.in. poprzez platformy CRM), promocję, *public relations* i sprzedaż w Internecie.

W wielu też sytuacjach można zastosować rozwiązania idące jeszcze dalej w wykorzystaniu potencjału klientów, dając im możliwość zaprojektowania wyrobu lub przynajmniej jakiegoś w tym udziału, a następnie pozwolenie nadzorowania jego wykonania. Bez technologii cyfrowej prosumpcja nie mogłaby skutecznie funkcjonować i ciągle się rozwijać. Przy czym, jak zauważają autorzy *Wikononii*, nowy model prosumpcji oznacza nie tylko współuczestnictwo w tworzeniu produktów. Obecnie klienci mogą się samoorganizować i tworzyć wirtualne społeczności prosumenckie<sup>24</sup>. W tym miejscu warto też zwrócić uwagę na nowe zjawisko, jakim jest produkcja partnerska w usieciowionej gospodarce. Yochai Benkler dogłębnie je analizując podkreśla, że technologie cyfrowe „przyczyniły się do obniżenia kosztów kapitałowych skutecznych działań jednostek, a zatem umożliwiły zorganizowanie dostarczania dóbr i świadczenia usług w formach otwartych na produkcję zdecentralizowaną, opartą na stosunkach społecznych, a nie na rynkach lub hierarchii”<sup>25</sup>. Przykładami tej specyficznej formy działań rynkowych są takie przedsięwzięcia, jak: tworzenie wolnego oprogramowania, prowadzenie obliczeń rozproszonych, badania rozproszone angażujące ochotników (pasjonatów), tworzenie i dostarczanie niezależnej informacji (np. Wikipedia), tworzenie treści w masowych grach internetowych, platformy wymiany plików itp.

W samym procesie produkcyjnym technologia cyfrowa odgrywa rolę zasadniczą i to bez względu na to czy dotyczy produkcji kojarzonej z tradycyjną gospodarką (wydobywanie węgla czy produkcja stali), czy też działania w sektorach usług specjalistycznych, tj. medycyna, architektura czy komunikacja lotnicza. Wszędzie staje się podstawą wysokiej jakości, gdyż – jak zauważa Manuel Castells – przesądza o innowacyjności, umożliwia łatwe i szybkie korygowanie błędów oraz „zapewnia infrastrukturę dla elastyczności i adoptowalności w zarządzaniu procesem produkcyjnym”<sup>26</sup>. Zarządzający przedsiębiorstwami korzystają obecnie z oprogramowania pozwalającego integrować wszystkie działania i zasoby (np. *ERP II – Enterprise Resources Planning II*), zarządzać finansami czy wiedzą organizacji (np. systemy BI – *Business Intelligence*).

Trudno obecnie wyobrazić sobie działanie większości firm, które na etapie projektowania byłyby pozbawione możliwości, jakie im oferuje technologia cyfrowa. Ile by kosztowało i jaki czas byłby niezbędny do zaprojektowania nowego samochodu, nowego Stadionu Narodowego w Warszawie czy autostrady? Jak projektować bez wirtualnego modelowania?

<sup>23</sup> D.C. Jain, S. Maesincee, Ph. Kotler, *Marketing nie stoi w miejscu*, Placet, Warszawa 2002, s. 27.

<sup>24</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikononia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 186.

<sup>25</sup> Y. Benkler, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 136.

<sup>26</sup> M. Castells, op. cit., s. 238.

Podobnie dzieje się z przedsięwzięciami kooperacyjnymi, które rozwijają się na całym globie dzięki taniej, w miarę bezawaryjnej i działającej w czasie rzeczywistym komunikacji cyfrowej. Outsourcing, offshoring czy x-engineering są możliwe tylko dzięki praktycznemu wykorzystaniu rozwiązań opartych na technologii teleinformatycznej.

Wydaje się także, że osiągnięty w ostatnich dziesięcioleciach postęp w dziedzinie jakości wyrobów i usług w dużej części przypisać można powszechności wykorzystania technologii cyfrowej. Jeśli zaś spojrzymy na ten problem od strony ogólnych kosztów jakości, to dostrzeżemy, że na każdym etapie ich generowania wraz z tą technologią pojawiły się potencjalne pozytywne efekty<sup>27</sup>. Tak więc satysfakcjonującą jakość zarządzania działalnością operacyjną można uzyskiwać dzięki wykorzystaniu potencjału technologii cyfrowej, zwłaszcza że obecnie można ją lepiej dostosować do potrzeb biznesu, np. poprzez zastosowanie architektury zorientowanej na usługi (*service-oriented architecture* – SOA)<sup>28</sup>.

Ma ona także niezaprzeczalny wpływ na generowanie wartości firmy poprzez wykorzystanie: infrastruktury technologicznej, aplikacji transakcyjnych, aplikacji analitycznych i aplikacji transformacyjnych<sup>29</sup>.

Rozwój i powszechność technologii cyfrowej wydają się prowadzić do odhumanizowania pracy i zarządzania. Niewątpliwie niektóre zmiany dotyczące zwłaszcza form komunikowania się mogą o tym świadczyć. Na przykład – jak zauważa Marian Golka – „cyfrowe możliwości komunikowania wyznaczają specyfikę współczesności, wpływając też w jakiś sposób na dawniejsze środki komunikowania, choćby na sposób pisania, a nawet mówienia”<sup>30</sup>. Należy jednak pamiętać, że niejako równocześnie, we współczesnym zarządzaniu rośnie znaczenie jednostki ludzkiej, a m.in. dzięki postępowi technologicznemu coraz częściej z pozycji bezmyślnego wykonawcy przechodzi ona na pozycję pracownika wiedzy. Wykorzystanie rozwiązań teleinformatyki pozwala lepiej niż przed laty rozwijać potencjał pracowników oraz efektywnie używać go w interesie organizacji. Obecnie firmy mogą też stosować rozwiązania umożliwiające poszczególnym osobom czy zespołom pracować nad projektami w dowolnym miejscu na świecie, bez problemów z odległością i różnicami czasowymi<sup>31</sup>. Jest to innowacja pozwalająca sięgnąć po zasoby, które bez komputerów, Internetu i odpowiedniego oprogramowania nie byłyby dla poszczególnych firm dostępne.

Technologia teleinformatyczna stworzyła też nowe możliwości w zakresie powoływania efektywnych i elastycznych struktur organizacyjnych. Rozwiązania okre-

---

<sup>27</sup> W. Gonciarski, *Wpływ gospodarki cyfrowej na koszty jakości*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 259.

<sup>28</sup> R. Merrifield, J. Calhoun, D. Stevens, *Kolejna rewolucja na drodze do wyższej wydajności*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2009, s. 96.

<sup>29</sup> R. Orzechowski, *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>30</sup> M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 85.

<sup>31</sup> V. Fung, W. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 24.

ślane mianem wirtualnych czy sieciowych mogą podwyższać jakość zarządzania dzięki nowoczesnym technologiom komunikacyjnym.

Nową jakość zarządzania uzyskujemy obecnie przede wszystkim dzięki wiedzy, jaką organizacje mogą zdobyć, wygenerować, przekazywać oraz wykorzystywać w procesach tworzenia produktów o satysfakcjonujących klientów parametrach jakościowych. Rozwijająca się od kilku lat koncepcja zarządzania wiedzą w organizacji sama w sobie jest swoistym ruchem na rzecz podniesienia jakości zarządzania. Chociaż zgodzić się należy, z tym, iż zarządzanie wiedzą nie można odnosić tylko i wyłącznie do kwestii technologicznych<sup>32</sup>, to możliwości, jakie otrzymaliśmy dzięki technologii cyfrowej są nie do przecenienia.

## Zakończenie

Zarządzanie o wysokich parametrach jakościowych to w ogólnym wymiarze efektywne prowadzenie biznesu. Z jednej strony chodzi w nim o racjonalne gospodarowanie zasobami rzeczowymi, finansowymi, ludzkimi czy kapitałem wiedzy, a z drugiej strony chodzi o wykorzystanie wszystkich możliwości, jakie oferuje współczesny rynek. W tym zakresie teleinformatyka dostarcza nowych rozwiązań, powodując, że w dzisiejszych warunkach e-biznesu firmy dysponują narzędziami pozwalającymi doskonalić praktycznie wszystkie aspekty zarządzania.

Technologia cyfrowa zmieniła organizacje i rynki, na których one działają oraz dostarczyła możliwości, które ciągle podnoszą jakość zarządzania. Należy jednak pamiętać, że pomimo wyraźnego wzrostu powszechności stosowania technologii cyfrowej jesteśmy dopiero na początku drogi do jej optymalnego wykorzystania. Samo nasycenie infrastrukturą teleinformatyczną także nie gwarantuje sukcesu organizacji. Ważne jest bowiem zintegrowanie tej technologii z potrzebami firm i instytucji oraz umiejętne wykorzystanie wszystkich możliwości jakie dostarcza. Przy czym możliwości te nie są jeszcze w pełni odkryte i w związku z tym należy założyć, że ciągle technologia cyfrowa będzie dostarczała nowych rozwiązań podnoszących jakość zarządzania.

## Bibliografia

- Benkler Y., *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Brodecki Z., Nawrot A.M., *Świątynia w cyberkulturze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cohen D., *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Editions du Seuil et La République des Idées, Paris 2006.
- Cook S., *Rewolucja kontrybucji*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2009.

---

<sup>32</sup> S. Łobiejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 37.

- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Dugage M.R., *Organisation 2.0*, Editions d'Organisations, Paris 2008.
- Fung V., Fung W., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Gawrysiak P., *Cyfrowa rewolucja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Gonciarski W., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach postindustrialnych*, [w:] *Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej*, red. K. Piotrkowski, M. Świątkowski, Wydawnictwo Almamater WSE, Warszawa 2009.
- Gonciarski W., *Specyficzne aspekty zarządzania w warunkach gospodarki cyfrowej*, [w:] *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*, red. W. Gonciarski, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2008.
- Gonciarski W., *Wpływ gospodarki cyfrowej na koszty jakości*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 259.
- Guillon P., *Nom de code: binaire*, „DocSciences” 2008, nr 5.
- Hamel G., *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2009.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, Warszawa 2008.
- Hammer M., *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku*, Helion, Gliwice 2006.
- Jain D.C., Maesincee S., Kotler Ph., *Marketing nie stoi w miejscu*, Placet, Warszawa 2002.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
- Lombard D., *Globalna wioska cyfrowa: drugie życie sieci*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Łobiejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Merrifield R., Calhoun J., Stevens D., *Kolejna rewolucja na drodze do wyższej wydajności*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2009.
- Orzechowski R., *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.
- Ouni A., *Une etude experimentale des usages des wikis en entreprise dans la mouvance du Web 2.0*, [w:] *Vers le KM 2.0*, red. A. Duzert, I. Boughazala, Vuibert, Paris 2008.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Rostek K., *Zarządzanie jakością danych w systemach informatycznych przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 2.
- Sadler Ph., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997.
- Skrzypiek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PN-EN ISO 9000, Warszawa 2006.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa: nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa 1998.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikonomia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

## KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA DETERMINANTĄ DOSKONALENIA JAKOŚCI

### Istota procesu doskonalenia systemu zarządzania

W warunkach globalizacji rynku, turbulentnego otoczenia i szybkiego rozwoju technologii informatycznych celem przedsiębiorstw jest wzrost wartości, który zadowolony wszystkich interesariuszy. Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy w dużym stopniu od dostępności aktualnych i kompleksowych informacji o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Zmienność otoczenia powoduje, że proces zarządzania należy dostosować do nowego modelu biznesu lub innej konfiguracji zasobów. System zarządzania jest zbiorem metod, norm i umiejętności kadry kierowniczej stosowanym w realizacji funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędnym narzędziem pracy współczesnego menedżera są systemy wspomagające zarządzanie, które powinny podlegać procesowi ciągłego doskonalenia.

Ciągłe doskonalenie jest jednym z warunków zapewnienia jakości rozumianej jako „spełnienie wymagań klienta”<sup>1</sup>. Źródłem jakości jest człowiek, a przyczyny błędów tkwią zwykle w nieefektywnym zarządzaniu. Koncepcja kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management – TQM*) oznacza zarządzanie, które respektuje człowieka, obejmuje całe przedsiębiorstwo i przyczynia się do poprawy jego standingu<sup>2</sup>. TQM to sposób zarządzania, który umożliwia ciągłe doskonalenie potencjału i struktury przedsiębiorstwa oraz przyczynia się do jego rozwoju.

W strukturze zarządzania jakością wyróżnia się siedem elementów, które należy zintegrować, aby zapewnić sukces w działalności gospodarczej<sup>3</sup>: procesy, planowanie, ludzie i rezultaty oraz kultura, komunikacja i zaangażowanie. Procesy wiążą pozostałe elementy i stanowią podstawę systemu zarządzania jakością. Osiągnięcie rezultatów zgodnie z podejściem Business Excellence wymaga planowania zaangażowania ludzi w ciągłe doskonalenie procesów. Rezultaty należy oceniać stosując np. audyt, benchmarking lub strategiczną kartę wyników.

---

<sup>1</sup> *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 11.

<sup>2</sup> M. Żmigala, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2009, s. 51.

<sup>3</sup> *Podstawy kompleksowego zarządzania...*, op. cit., s. 24.

Odpowiedzialność za jakość ponoszą wszyscy pracownicy, którzy rozwiązują problemy w zespołach. Kształtowanie zaangażowania ludzi zależy od kultury organizacyjnej preferującej otwartość na zmiany, przywództwo i partycypacyjny styl kierowania. Systemy komunikacji z pracownikami wpływają na wzrost zaufania i usprawnienie pracy zespołowej oraz, przekazując informację zwrotną, motywują do działania.

Według normy ISO 9001 kierownictwo przedsiębiorstwa powinno być zaangażowane w projektowanie, wdrażanie oraz utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania<sup>4</sup>. Opracowanie i wprowadzenie systemu to procesy znacznie łatwiejsze niż utrzymanie i doskonalenie. Atmosfera i klimat do działań nad doskonaleniem systemu zależy od postawy kierownictwa i jego determinacji do realizacji tych działań. Norma wskazuje konieczność ciągłego doskonalenia. Doskonalenie systemu zarządzania może być realizowane z użyciem<sup>5</sup>: normy ISO 9004, standardów sektorowych, kryteriów nagród jakości (np. Business Excellence Model) i najwyższego poziomu dojrzałości Six Sigma.

Norma ISO 9004 rozszerza ISO 9001 o ukierunkowanie na wszystkich interesariuszy (np. pracownicy, właściciele, społeczeństwo), stosowanie ośmiu zasad zarządzania jakością (np. orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, ciągłe doskonalenie), uwzględnienie zasobów informacyjnych, finansowych, naturalnych oraz relacji z dostawcami i partnerami, a także ocenę finansową (efektywność procesów i systemu), samoocenę i proces ciągłego doskonalenia<sup>6</sup>. W modelu wyraźnie widać nowe tendencje współczesnego świata związane z zarządzaniem wiedzą i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw oraz zrównoważonym rozwojem<sup>7</sup>. Zintegrowany system zarządzania dotyczy nie tylko zarządzania jakością, środowiskiem oraz BHP, ale również zarządzania bezpieczeństwem informacji i zarządzania usługami informatycznymi.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy strategicznym zasobem jest informacja, którą trzeba odpowiednio zarządzać, ponieważ jest niezbędna w procesie podejmowania decyzji, podnosi poziom wiedzy oraz stymuluje kreatywność i innowacyjność. W celu skutecznego zarządzania informacją stosuje się systemy wspomagające zarządzanie wspierające nowoczesne metody zarządzania i udostępniające technologie informatyczne usprawniające komunikację w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa powinny oceniać i ciągle doskonalić zarządzanie informacją. Oznacza to doskonalenie systemów wspomagających zarządzanie, aby lepiej spełniały oczekiwania użytkowników i przyczyniały się do wzrostu wartości firmy. System wspomagający zarządzanie w obszarze zarządzania jakością spełnia rolę identyfikacyjną, diagnostyczną i umożliwia wstępne rozwiązywanie problemów<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 59.

<sup>5</sup> M. Urbaniak, *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006, s. 110 i 127.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 112.

<sup>7</sup> M. Żmigala, op. cit., s. 138; M. Urbaniak, op. cit., s. 116.

<sup>8</sup> S. Wawak, *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Helion, Gliwice 2007, s. 165.



Norma ISO 9004 zawiera metodykę doskonalenia systemu zarządzania, którą można stosować „w odniesieniu do wszystkich procesów i działalności”<sup>9</sup>, aby zwiększyć efektywność i zadowolenie interesariuszy. W normie wyróżnia się dwa podejścia do doskonalenia: radykalne (przełomowe) i inkrementalne (stopniowe). W podejściu radykalnym wprowadza się zmiany istniejących procesów i wdraża nowe procesy. Podejście inkrementalne dotyczy ciągłego doskonalenia istniejących procesów przez zespoły pracowników, które posiadają niezbędne uprawnienia, wsparcie techniczne i zasoby do wprowadzania zmian. W procesie ciągłego doskonalenia wykorzystuje się ustalenia z audytów i analiz danych w celu planowania i realizacji działań korygujących oraz zapobiegawczych.

Warunkiem ciągłego doskonalenia jest kształtowanie kultury organizacyjnej, która stymuluje zaangażowanie pracowników i zwiększa poczucie odpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa.

## Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwie

Człowiek jest kluczem do jakości, dlatego trzeba świadomie wpływać na skuteczność jego działań. Motywacja to „psychiczny stan wpływający na stopień zaangażowania się człowieka w dany projekt/czynność”<sup>10</sup>. System motywowania obejmuje czynniki motywacyjne oraz zestaw motywatorów, które wspierają procesy planowania, kontroli i podejmowania decyzji. „Motywacja pracowników do dobrego wykonywania powierzonych im zadań jest uzależniona od rozumienia tych zadań oraz rozumienia ich wpływu na wszystkie pozostałe działania”<sup>11</sup>.

Motywowanie to „proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co spowoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka”<sup>12</sup>. Motywatory to zestaw narzędzi i instrumentów, służące do realizacji procesu motywowania. Zadaniem środków motywacyjnych jest pobudzanie i aktywowanie potencjału intelektualnego pracowników (funkcja stymulująca), stworzenie klimatu organizacyjnego (funkcja integracyjna) oraz przekazywanie informacji zwrotnej o efektywności pracownika (funkcja informacyjna).

W czasach pełnych wyzwań kluczową rolę w organizacjach odgrywają liderzy, którzy zachęcają pracowników do realizacji ambitnych zadań, wykorzystując ich kompetencje i doświadczenia. Liderzy potrafią docenić i motywować zespoły, ponieważ budują kulturę opartą na wzajemnym szacunku i współpracy oraz zapewniają otwartą komunikację w zakresie kierunków rozwoju i zmian wpływających na pracę pracowników<sup>13</sup>. Liderzy kształtują atmosferę pracy. Ważną sprawą jest komu-

<sup>9</sup> M. Urbaniak, op. cit., s. 128.

<sup>10</sup> W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 23.

<sup>11</sup> *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1998, s. 192.

<sup>12</sup> W. Ratyński, op. cit., s. 132.

<sup>13</sup> R. Sienkiewicz, *Liderzy wzmacniają zaangażowanie*, „Personel Plus” 2009, nr 6, s. 31.

nikowanie się z pracownikami i sposób kierowania przedsiębiorstwem oraz wspólne aktywności w celu budowy tożsamości organizacyjnej.

Motywacja pracowników zależy od klimatu organizacyjnego, czyli stanu kultury organizacyjnej, tworzonego przez liderów i specyficznego dla każdego zespołu<sup>14</sup>. Od liderów zależy też stopień zaangażowania i efektywność pracowników. „Przywództwo polega na takim kierowaniu pracownikami i motywowaniu ich, aby wykonywali zadania skutecznie i odpowiedzialnie”<sup>15</sup>. Do czynników związanych z tworzeniem klimatu organizacyjnego należą<sup>16</sup>: relacje firmy z otoczeniem, postrzeganie jej w środowisku, wzorce zachowań, zakres wykonywanej pracy i ścieżki kariery.

Skuteczność procesu motywowania polega na odpowiednim dostosowaniu motywatorów do potrzeb przedsiębiorstwa. Środki motywowania dzieli się na<sup>17</sup>: przymusu, zachęty i perswazji.

Środki przymusu to nakazy i polecenia oraz zobowiązania, które zmuszają pracowników do określonego zachowania się, czyli „podporządkowują zachowania pracownicze interesom i woli motywującego”<sup>18</sup>. Motywacja negatywna wytwarza w pracowniku poczucie zagrożenia. Zmuszanie do pracy może przyczynić się do obniżenia poczucia własnej wartości i powoduje dyskomfort pracy<sup>19</sup>.

Środki zachęty to obietnice dawane pracownikowi, które mają przyczynić się do lepszego wykonywania pracy, poprzez wzmocnienie, pobudzenie systemowe lub pobudzenie doraźne<sup>20</sup>. Dzieli się na materialne (np. płaca, premia, awans, świadczenia socjalne) i niematerialne (organizacyjne i psychologiczne). Środki zachęty powinny być powiązane z celami przedsiębiorstwa. Do środków organizacyjnych zalicza się: elastyczny czas pracy, rozwój zawodowy (szkolenia i doskonalenie zawodowe), możliwość decydowania i systemy kafeteryjne. Środki psychologiczne obejmują: prestiż, pochwały, ambitne zadania, dostęp do informacji i mobilizacyjne systemy ocen pracowników.

Środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej i kształtują pożądane wzorce zachowań, poprzez konsultacje, doradztwo, negocjacje, partycypację w zarządzaniu i styl kierowania.

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw wymaga współdziałania ludzi. Partycypacja oznacza aktywny udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jest to instrument motywowania pracowników „przez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych”<sup>21</sup>. Wyrazem zaufania do podwładnych jest empowerment, który polega na delegowaniu władzy i uprawnień w celu wykorzy-

<sup>14</sup> M. Czapińska, M. Wójcik, *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12, s. 43.

<sup>15</sup> W. Ratyński, op. cit., s. 132.

<sup>16</sup> S. Wawak, op. cit., s. 153.

<sup>17</sup> *Podstawy kompleksowego zarządzania...*, op. cit., s. 72–74.

<sup>18</sup> *Motywowanie w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 18.

<sup>19</sup> J. Golonko, *Narzędzia do motywowania pracowników*, „Twój Biznes” 2009, nr 4, s. 31.

<sup>20</sup> *Motywowanie w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 18.

<sup>21</sup> *Podstawy kompleksowego zarządzania...*, op. cit., s. 79.

stania wiedzy posiadanej przez pracowników<sup>22</sup>. Empowerment to techniki partycypacji, które preferują zespołowe rozwiązywanie problemów, a sprzyja im dobry system komunikacji pomiędzy pracownikami. Empowerment zwiększa autonomię i zakres swobody pracowników, a jednocześnie integruje ich poprzez wspólne ustalanie celów i zakresów działalności<sup>23</sup>. Partycypacja zwiększa satysfakcję i zadowolenie z pracy oraz zaangażowanie pracowników.

## Zaangażowanie ludzi warunkiem ciągłego doskonalenia

W kontekście dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw coraz większe znaczenie dla przetrwania firmy ma zaangażowanie pracowników. Nie można wprowadzać niezbędnych zmian w przedsiębiorstwie bez udziału ludzi lub w przypadku oporu pracowników.

Klienci wymuszają zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Siłą napędową nowej gospodarki opartej na zasobach ludzkich „nie jest technologia, lecz znaczenie”<sup>24</sup> wynikające z nawiązywania relacji w ramach społeczności. Przywódcy, aby zapewnić przedsiębiorstwu odporność na zmiany w otoczeniu powinni zadbać o sprawne funkcjonowanie sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Ludzie posiadają potencjał intelektualny. Pełne zaangażowanie pracowników umożliwia wykorzystanie ich wiedzy i zdolności dla dobra przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że jednym z czynników niepowodzeń w procesie przeprowadzania zmian organizacyjnych jest „niedostateczne indywidualne zaangażowanie pracowników”<sup>25</sup>. Z psychologicznego punktu widzenia zaangażowanie oznacza „przywiązanie, zaangażowanie pracownika w sprawy firmy i jego stosunek do pracodawcy”<sup>26</sup>. Można wyróżnić trzy rodzaje zaangażowania<sup>27</sup>: afektywne (duma, lojalność), racjonalne (kalkulacyjne) i normatywne (poczucie obowiązku). Najważniejsze dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest zaangażowanie związane z zaufaniem i lojalnością.

Zaangażowanie pracowników, to koncepcja zarządzania oparta na „idei włączenia właściwych ludzi w odpowiednie decyzje podejmowane w stosownym czasie i w adekwatny sposób (...) poprzez wykorzystanie kreatywności pracowników”<sup>28</sup> do wytworzenia większej wartości.

W celu optymalnego zaangażowania ludzi, należy stworzyć odpowiednie warunki organizacyjne i społeczne, a szczególnie zadbać o jakość relacji międzyludzkich<sup>29</sup>.

---

<sup>22</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 43.

<sup>23</sup> Ibidem, s. 165.

<sup>24</sup> E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 19.

<sup>25</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 89.

<sup>26</sup> J. Felfe, *Firma i ja*, „Charaktery” 2009, nr 5, s. 43.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 18.

<sup>29</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 89.

Zaleceniem normy ISO 9004 jest tworzenie przez kierownictwo odpowiedniej atmosfery „w celu pobudzania zaangażowania pracowników w zakresie identyfikacji możliwości doskonalenia”<sup>30</sup>. Zaangażowani pracownicy są bardziej kreatywni i produktywni, nastawieni na konstruktywną krytykę i starają się inicjować zmiany oraz cieszą się pracą<sup>31</sup>. Skuteczne „zaangażowanie pracowników musi być poprzedzone szkoleniem i analizą kompetencji”<sup>32</sup>. Należy dostosować zadania do oczekiwań pracowników z uwzględnieniem ich kwalifikacji i aspiracji.

Do sposobów kształtowania zaangażowania pracowników zalicza się<sup>33</sup>:

- zapoznawanie z wizją firmy oraz ich rolą w firmie;
- ustalanie akceptowalnych i realnych do wykonania celów;
- przydzielanie zadań zgodnie z ich kompetencjami i preferencjami;
- powoływanie zespołów projektowych i przekazywanie uprawnień, aby zwiększyć poczucie odpowiedzialności za inicjowanie usprawnień;
- reagowanie na propozycje usprawnień zgłaszane przez pracowników;
- stworzenie klimatu kreatywności w celu poszukiwania nowych pomysłów;
- wyrażanie uznania i wprowadzenie systemów motywacyjnych;
- stworzenie warunków do rozwoju ścieżki kariery osobistej;
- odpowiednia kultura organizacyjna i skuteczny system komunikowania się w celu rozwiązywania problemów i konfliktów;
- eliminowanie wykonywania zbędnej pracy, która demotywuje pracowników.

Pobudzanie aktywności pracowników wymaga zarządzania bazującego na partycypacji pracowników, decentralizacji zarządzania, koncentracji na przyszłości przedsiębiorstwa, poznawania potrzeb interesariuszy i ich zaspokajania oraz powiązania sfery badawczo-rozwojowej z innymi obszarami funkcjonalnymi<sup>34</sup>. Zwiększenie zaangażowania zależy również od: jakości przywództwa, kultury uznania i doceniania pracowników oraz sprawnie funkcjonującej komunikacji. W procesie kształtowania zaangażowania należy uwzględniać nie tylko wiedzę i poziom kompetencji pracowników, ale również więzi społeczne<sup>35</sup>.

Korzyści z kształtowania zaangażowania pracowników to<sup>36</sup>:

- zmotywowani i oddani ludzie w organizacji;
- innowacyjność i kreatywność ludzi w procesie realizacji strategii;
- odpowiedzialność ludzi za własne wyniki;
- chętnie angażowanie się ludzi w proces ciągłego doskonalenia.

Zaangażowanie ludzi w proces ciągłego doskonalenia może mieć charakter formalny lub nieformalny. W pierwszym przypadku jednostkom lub zespołom nadawane są uprawnienia decyzyjne. W drugim przypadku decyzje podejmowane są wspólnie przez lidera i pracowników. Praca zespołowa nabiera coraz większego znaczenia

<sup>30</sup> M. Urbaniak, op. cit., s. 128.

<sup>31</sup> J. Smythe, op. cit., s. 16.

<sup>32</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 13.

<sup>33</sup> J. Kowalczyk, op. cit., s. 100–101; M. Urbaniak, op. cit., s. 128–129; S. Wawak, op. cit., s. 35–36.

<sup>34</sup> *Motywowanie w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 192–193.

<sup>35</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 87.

<sup>36</sup> M. Żmigala, op. cit., s. 106.

ze względu na redukcję szczebli zarządzania w strukturze organizacyjnej. Zespoły odgrywają kluczową rolę w procesach zmian. W przypadku rozwiązywania problemów powoływane są zespoły formalne, których zadaniem są konsultacje przy braku uprawnień decyzyjnych lub wdrażanie przyjętych koncepcji w przypadku posiadania uprawnień decyzyjnych. Przyczyniają się one do powstawania wiedzy wynikającej z interakcji między pracownikami. Zespoły nieformalne są dobrowolne, pełnią funkcję integracyjną i sprzyjają rozprzestrzenianiu się wiedzy, ponieważ grupują pracowników o wspólnych zainteresowaniach.

W czasach powszechności użycia technologii informatycznych należy ustawicznie motywować pracowników i utrzymywać pożądany poziom zaangażowania<sup>37</sup> w celu inicjowania zmian i niwelowania oporu przeciwko zmianom.

## Kształtowanie zaangażowania ludzi na przykładzie procesu doskonalenia systemu zarządzania

Środowisko i warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw ciągle się zmieniają. Zmiany w otoczeniu wpływają na zakres i obszar zmian w przedsiębiorstwie. „Zmienność otoczenia jest ciągła, stąd procesy dostosowawcze w firmie muszą się charakteryzować ciągłością i kompleksowością”<sup>38</sup>. Aby proces ciągłego doskonalenia zapewniał trwałą przewagę konkurencyjną, musi być realizowany zgodnie ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Rozwój przedsiębiorstwa dotyczy poprawy efektywności wykorzystania zasobów i zwiększenia sprawności realizowanych procesów oraz wprowadzenia nowych wartości. Zaangażowanie ludzi jest istotnym warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wprowadzane zmiany powinny być inicjowane i akceptowane przez pracowników. Ludzi należy przekonać o tym, że ich praca przyczynia się do doskonalenia organizacji, poinformować o planowanych zmianach i korzyściach, jakie im przyniosą.

Współcześnie system zarządzania musi charakteryzować się adaptacyjnością i innowacyjnością, aby umożliwiać przedsiębiorstwu dynamiczne dostosowanie do zmian rynkowych<sup>39</sup>. Przedsiębiorstwa powinny nieustannie poszukiwać możliwości ciągłych usprawnień i nowych pomysłów wewnątrz i na zewnątrz firmy. Benchmarking umożliwia szybkie uczenie się dzięki innowacyjnym adaptacjom. Wyróżnia się benchmarking<sup>40</sup>: funkcjonalny (ocena procedur i procesów operacyjnych), konkurencyjny (ocena wyników firmy) i strategiczny (ocena zdolności konkurowania).

---

<sup>37</sup> M. Bugdol, op. cit., s. 98.

<sup>38</sup> M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007, s. 9.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>40</sup> Ch.E. Bogan, M.J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006, s. 24–26.

Proces doskonalenia systemu zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy dotyczy głównie systemów wspomagających zarządzanie. System planowania zasobów przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning* – ERP) jest najczęściej stosowanym systemem wspomagającym zarządzanie (SWZ) w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Ułatwia on zastosowanie większości koncepcji zarządzania. Umożliwia menedżerom pozyskiwanie informacji oraz przeprowadzanie analiz ilościowych i jakościowych, a także podejmowanie trafnych decyzji i obniżenie poziomu ryzyka działalności gospodarczej dzięki tworzeniu scenariuszy (symulowanie) działań w warunkach niepewności związanej ze zmiennym otoczeniem<sup>41</sup>. System ERP wspomaga zarządzanie poprzez dostarczanie informacji na temat wszystkich zasobów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu. Można go stosować do identyfikowania problemów i zmian reaktywnych, diagnozowania stanu przedsiębiorstwa i wyznaczania kierunków jego rozwoju, czyli zmian proaktywnych.

W dużym stopniu od menedżerów i liderów, ich zaangażowania, potrzeb, wiedzy i umiejętności zależy poziom wykorzystania systemów ERP oraz innych systemów i technologii informatycznych, które można z nimi zintegrować.

Proces doskonalenia systemu zarządzania może dotyczyć wdrożenia systemu ERP w przedsiębiorstwie lub wprowadzania zmian doskonalących ten system. Celem doskonalenia jest poprawa jakości poprzez lepsze wykorzystanie funkcjonalności systemu lub zastosowanie nowych modułów czy technologii informatycznych wspierających nowe potrzeby informacyjne interesariuszy. Potrzeby przedsiębiorstw w zakresie wykorzystania rozwiązań IT ciągle ewoluują. Kierunki doskonalenia systemów ERP można podzielić na rozszerzenia funkcjonalne (np. systemy CRM, SCM) i technologiczne (np. portale korporacyjne, hurtownie danych, technologie społeczne)<sup>42</sup>, które uwzględniają wzrost użyteczności IT dla interesariuszy.

Kształtowanie zaangażowania ludzi w proces doskonalenia systemu zarządzania można rozpatrywać w ujęciu możliwości funkcjonalnych systemu, rozwiązań IT i komunikacji społecznej. Źródłem informacji do inicjowania zmian funkcjonalnych przez pracowników ze wszystkich obszarów działalności są narzędzia controllingu strategicznego i operacyjnego (moduł controlling systemu ERP). Zmiany technologiczne są zwykle inicjowane przez pracowników działu IT, którzy w zakresie nadzoru IT korzystają z narzędzi monitoringu zasobów i usług IT oraz audytu informatycznego. Ponadto zaangażowanie ludzi w proces doskonalenia systemu zarządzania można zwiększyć, stosując nowoczesne technologie komunikacji społecznej.

Controlling gwarantuje skuteczne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw. Jest to instrument sterowania przedsiębiorstwem zorientowany na wyniki i wartość. Zadaniem controllingu jest stworzenie systemu informacyjnego, który umożliwi planowanie zadań i ocenę ich realizacji oraz diagnozę sytuacji przedsiębiorstwa i wprowadzenie systemu motywowania. Controlling strategiczny określa szanse i zagrożenia generowane przez otoczenie oraz mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.

---

<sup>41</sup> A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 50.

<sup>42</sup> A. Lenart, *Systemy ERP – charakterystyka, rynek, kierunki doskonalenia*, „Pieniądze i Więź” 2008, nr 2, s. 35–39.

Wykorzystuje narzędzia benchmarkingu (poszukiwanie i wyznaczanie wzorców), strategiczne karty wyników (ocena kluczowych czynników sukcesu), ośrodki odpowiedzialności i systemy wczesnego ostrzegania. Zastosowanie narzędzi controllingu umożliwia przekazanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności poprzez zorganizowanie ośrodków odpowiedzialności za koszty, zyski, inwestycje i przychody. Stosowanie w przedsiębiorstwie ośrodków odpowiedzialności ułatwia przydział zadań pracownikom, kontrolę efektów ich realizacji powiązaną z motywowaniem oraz planowanie i przekazywanie informacji zwrotnej. System wczesnego ostrzegania (np. kokpit menedżerski) sygnalizuje nieprawidłowości w przedsiębiorstwie i/lub w jego otoczeniu. Narzędzia controllingu operacyjnego to budżetowanie oraz analiza kosztów i przychodów. Budżetowanie w zakresie ośrodków odpowiedzialności jest stosowane w zarządzaniu partycypacyjnym. Zaangażowanym pracownikom zależy na zwiększaniu efektywności ośrodka odpowiedzialności. Dokonując analizy działalności ośrodka odpowiedzialności pracownicy mogą inicjować wprowadzanie zmian adaptacyjnych (sprężenia zwrotne) i antycypacyjnych (sprężenia wyprzedzające). Controlling przydatny jest do oceny skuteczności realizowanej strategii i jej wpływu na tworzenie wartości dla interesariuszy. Ponadto umożliwia analizę przyczyn problemów i zapobieganie nieprawidłowościom w przyszłości.

Użytkownicy systemów wspomagających zarządzanie korzystają z różnych zasobów i usługi IT. Wzrost znaczenia IT spowodował zainteresowanie nadzorem IT (*IT Governance*), którego celem jest kontrola i maksymalizacja wartości IT oraz minimalizacja ryzyka wykorzystania IT w wyniku zastosowania najlepszych praktyk, zapewniających wsparcie przez SWZ realizacji celów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny monitorować wykorzystanie zasobów i usług informatycznych w środowisku IT i okresowo przeprowadzać audyt informatyczny. Systemy ERP udostępniają narzędzia monitoringu i audytu środowiska IT w module administrowanie. W podejściu nadzoru IT stosuje się np. strategiczne karty wyników oraz audyty informatyczne przeprowadzane według standardu COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) i normy ISO 20000 (Zarządzanie usługami informatycznymi). COBIT wskazuje skuteczne wzorce bezpieczeństwa i kontroli IT. Norma ISO 20000 powstała na bazie standardu ITIL (*IT Infrastructure Library*), którego celem jest zastosowanie najlepszych praktyk, aby obniżyć koszty usług informatycznych i jednocześnie zwiększyć ich jakość. Prowadzenie audytu wewnętrznego umożliwia sprawdzenie skuteczności procedur stosowanych w SWZ. Ma na celu zalecanie usprawnień i promuje zmiany prorozwajowe w zakresie IT. Działania kontrolne pozwalają zidentyfikować problemy i poznać ich przyczynę oraz poprzez najlepsze praktyki wskazują sposób rozwiązania problemu. Zwiększenie zaangażowania ludzi w proces doskonalenia rozwiązań IT przyczynia się do wzrostu niezawodności i użyteczności stosowanych SWZ oraz wartości IT.

Doskonalenie systemu zarządzania wymaga odpowiedniego klimatu do inicjowania, akceptacji i wprowadzania zmian. Klimat organizacyjny wpływa na poziom wykorzystania usprawnień i zainteresowanie pracą zespołową. Warunkiem zwiększenia zaangażowania pracowników w pracę zespołową jest sprawny system komu-

nikacji w przedsiębiorstwie. Pracownicy powinni zostać poinformowani: dlaczego nowe rozwiązanie i zmiany w firmie są niezbędne, kiedy zostaną przeprowadzone, na czym będą polegać i jakie będą ich efekty oraz co by było, gdyby ich zaniechano. W projekt doskonalenia należy zaangażować kluczowych pracowników z poszczególnych działów w przedsiębiorstwie cieszących się powszechnym zaufaniem. Osoby te najlepiej znają potrzeby firmy i wiedzą jakie procesy wymagają usprawnienia i powinny być wsparte przez rozwiązania IT. W tym celu można zastosować, jako miejsce publikowania informacji zwrotnej (komunikacja formalna), portal korporacyjny a technologie społeczne Enterprise 2.0 (blogi, wiki) w celu nieformalnej komunikacji i budowania relacji pomiędzy pracownikami oraz kształcenia pracowników (społeczności praktyków, spotkania w grupach ekspertów i e-learning).

Zastosowanie proponowanych narzędzi zwiększa zaangażowanie pracowników poprzez: usprawnienie komunikacji społecznej, identyfikację potencjalnych możliwości doskonalenia systemu zarządzania, a także analizę stanu przedsiębiorstwa przed zmianami i ocenę rezultatów po ich wprowadzeniu. Controlling i audyt korzystając z najlepszych praktyk ułatwiają realizację procesu doskonalenia systemu zarządzania. Audyt nie ma uprawnień decyzyjnych. Controlling można stosować w zakresie nadzoru i koordynacji prac w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Skuteczność procesu doskonalenia systemu zarządzania jest uwarunkowana zaangażowaniem wszystkich pracowników, którzy proponują zmiany, wybierają nowe rozwiązania, odpowiadają za ich wdrożenie lub będą ich użytkownikami.

## Bibliografia

- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania. Nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Czapińska M., Wójcik M., *Zmiany klimatu*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12.
- Felfe J., *Firma i ja*, „Charaktery” 2009, nr 5.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Golonko J., *Narzędzia do motywowania pracowników*, „Twój Biznes” 2009, nr 4.
- Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Lenart A., *Systemy ERP – charakterystyka, rynek, kierunki doskonalenia*, „Pieniądze i Więź” 2008, nr 2.
- Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1998.
- Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sienkiewicz R., *Liderzy wzmacniają zaangażowanie*, „Personel Plus” 2009, nr 6.



- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Urbaniak M., *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
- Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, Helion, Gliwice 2007.
- Żmigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2009.

## WYKORZYSTANIE INFORMATYCZNEJ NORMY ISO/IEC 20000 W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI POZA INFORMATYKĄ

### Wprowadzenie

Podstawową normą dotyczącą systemów zarządzania jest norma ISO<sup>1</sup> 9001<sup>2</sup> dotycząca zarządzania jakością. Nie jest to jednak jedyna norma dotycząca systemów zarządzania, oprócz niej ISO wydała jeszcze wiele norm – są to normy: ISO 14001<sup>3</sup>, ISO/IEC<sup>4</sup> 20000<sup>5</sup>, ISO 22000<sup>6</sup>, ISO/IEC 27001<sup>7</sup>, ISO 28000<sup>8</sup>; a każda z nich stanowi podstawę całej serii. Część z nich została wydana wyłącznie przez organizację ISO, reszta przez połączony komitet organizacji ISO i znacznie starszej organizacji normalizacyjnej IEC. Normy te nie tylko dotyczą różnych zagadnień, co w oczywisty sposób powoduje ich różnicowanie, różnią się także co do budowy. Nawet pomiędzy klasycznymi normami ISO, jakimi są ISO 9001 i ISO 14001 zachodzi znaczna różnica, a dopiero pomiędzy normami opracowanymi przez wspólne podkomitety ISO i IEC. Warto też nadmienić, że każda z norm ma dość długą drogę rozwoju i o ile norma ISO 9001 od początku była budowana jako zbiór wymagań, to początkiem norm ISO/IEC 20000 i ISO/IEC 27001 były zalecenia. Wynikają z tego nie tylko różnice w budowie norm, ale także nadal dominująca rola zaleceń przy projektowaniu systemu zarządzania. W szczególności zalecenia są dokumentami znacznie obszerniejszymi, staranniej opisanymi i bardziej szczegółowymi niż właściwa norma. Stanowią też znakomite źródło informacji przy projektowaniu systemu zarządzania, co ułatwia jego zrozumienie i projektowanie. Z drugiej jednak strony, jako że są znacznie obszerniejsze od właściwej normy, wymagają więcej czasu dla

---

<sup>1</sup> ISO International Organization for Standardization, założona w 1946.

<sup>2</sup> ISO 9001:2008 Quality managements systems – Requirements.

<sup>3</sup> ISO 14001 Environmental management systems – Requirements with quidance for use.

<sup>4</sup> IEC International Electrotechnical Commission, założona w 1905.

<sup>5</sup> ISO/JEC 20000-12005 Information technology – Service management Part 1: Specification.

<sup>6</sup> ISO 22000:2005 Food safety management systems Requirements for any organization in the food chain.

<sup>7</sup> ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.

<sup>8</sup> ISO 28000:2007 Specification for security management systems for the supply chain.

zrozumienia poruszanych w nich zagadnień, co z kolei utrudnia wdrożenie wszystkich proponowanych rozwiązań.

Przyjmuje się, że po wydaniu norm ISO serii 9000 w roku 2000, dla wszystkich organizacji można zastosować normę ISO 9001. W informatyce jednak nawet w początkach tego wieku droga rozwoju była odmienna. Mimo że wiele firm informatycznych wdrażało i wdraża normę ISO 9001, to jest ona zbyt ogólna dla tak specjalistycznej dziedziny jak informatyka i pozostawia za dużo swobody opracowującym. Jeżeli jest za dużo swobody to informatycy zwykle starają się ograniczyć swoją pracę, minimalizując to co jest możliwe, aż do zupełnego strywializowania rozwiązania.

W projektach informatycznych podstawą są starannie opracowane wymagania, często bardzo rozbudowane i sformalizowane; wymagania ISO 9001 natomiast są bardzo uproszczone w stosunku do wymagań nowoczesnych systemów informatycznych i przyzwyczajzeń pracowników informatyki.

Dużo lepsze do wykorzystania w informatyce są szczegółowe zalecenia takie jak standard ITIL dla zarządzania usługami i ISO 17799 dla zarządzania bezpieczeństwem informacji. Duża liczba zaleceń formalizuje budowę systemów zarządzania i umożliwia budowę tego systemu paradoksalnie szybciej, a na dodatek znacznie bardziej dopasowanego do specyfiki firmy informatycznej, pisanych na dodatek w języku lepiej zrozumiałym przez informatyków. Warto też przypomnieć, że obecnie praktycznie w każdej firmie występuje komputerowe przetwarzanie informacji i są zatrudnieni lub pracują na zlecenie informatycy. Można się więc pokusić o wykorzystanie normy informatycznej do budowy systemu zarządzania.

Zwykle pierwszym systemem wdrażanym w firmie jest system zarządzania jakością, ale w Polsce istnieje jedna bardzo duża agencja rządowa – w której jedynym istniejącym systemem zarządzania jest zarządzanie bezpieczeństwem informacji. W opracowaniu jednak przedstawiono próbę wykorzystania drugiego informatycznego systemu zarządzania ISO 20000 – dla małej firmy poligraficznej.

Przed omówieniem zastosowania tego rozwiązania celowe jest jednak omówienie standardu ITIL i normy ISO/IEC 20000.

## Standard ITIL i ISO/IEC 20000

### ITIL

Zarządzanie usługami w informatyce – ITSM (*Information Technology Service Management*) to standard wspierany, jak na razie, wśród największych firm informatycznych. Pierwsza koncepcja tego systemu powstała w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. W Europie ideałem, jeśli chodzi o zarządzanie usługami, jest ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Jest to ciągle doskonalona biblioteka zarządzania usługami, oparta na doświadczeniach wielu wiodących organizacji informatycznych.

Zarządzanie usługami ma na celu ciągle zwiększanie jakości i efektywności świadczonych usług informatycznych. Wraz z wprowadzaniem metodyki zarządzania projektami, istnieje także potrzeba zmiany kultury organizacji z technologicznej na usługową. W ten sposób może być zwalczany chaos i podnoszona skuteczność działań poszczególnych pracowników. Dodatkowo zauważalne są również inne korzyści np.:

- możliwość łatwiejszego uzyskania finansowania technologii;
- łatwość w ustalaniu wymagań lub oczekiwań;
- patrzyenie na infrastrukturę przez pryzmat usług i procesów, co pozwala usprawniać organizację za pomocą sprawdzonych już metod i w rezultacie przynosi wymierne oszczędności;
- poszczególne działy mogą mieć większą swobodę w zarządzaniu budżetem, ponieważ są rozliczane z efektów swojej pracy.

Zarządzanie usługami możemy podzielić na procesy taktyczne i operacyjne.

Zespół procesów taktycznych (Dostarczania Usług) koncentruje się głównie na planowaniu usług oraz poprawie ich jakości. Wśród tych procesów wyróżniamy:

- Zarządzanie poziomem usługi<sup>9</sup>, którego najważniejszym zadaniem jest opracowanie umowy o świadczeniu usług pomiędzy odbiorcą a dostawcą (SLA<sup>10</sup>), a następnie pilnowanie jej wypełnienia, monitoring i porównywanie bieżących osiągnięć poziomu usług z celami zapisanymi w SLA. SLM wpływa także na poprawę jakości usług poprzez przygotowanie, negocjowanie i realizację Programu Poprawy Usług.
- Zarządzanie potencjałem<sup>11</sup>, to proces, którego zadaniem jest zapewnienie że zasoby przedsiębiorstwa są dopasowane do bieżących potrzeb w ramach narzuconego budżetu. Dzięki temu procesowi prognozuje się zasoby na przyszłość poprzez cykliczne przygotowywanie odpowiedniego planu.
- Zarządzanie dostępnością – zapewnia dostępność usług wtedy, kiedy są potrzebne w ramach zobowiązań przyjętych w SLA. Zarządzanie dostępnością wpływa na planowanie dostępności usług poprzez cykliczne przygotowywanie planu dostępności.
- Zarządzanie ciągłością usług – to proces dotyczący zarządzania zdolnością organizacji do zapewnienia ustalonego w SLA poziomu usług po katastrofie. Proces ten przygotowuje na wypadek katastrofy plan odzyskiwania po katastrofie dla infrastruktury potrzebnej do przywrócenia usług (na poziomie uzgodnionym w SLA).
- Zarządzanie finansami zapewnia właściwe kosztowo zarządzanie środkami potrzebnymi do realizacji usług w oparciu o ustalenia w SLA. Zarządzanie finansami pomaga budować i kontrolować budżet dla usług oraz ewentualnie przygotowuje i wykonuje politykę fakturowania odbiorcy.

<sup>9</sup> Service Level Management (SLM).

<sup>10</sup> Uzgadnianie poziomu usług, powszechnie stosuje się jednak skrót angielskiej nazwy SLA – czyli Service Level Agreement.

<sup>11</sup> Capacity Management – tłumaczone jest także jako zarządzanie zdolnością, zarządzanie pojemnością.

Zespół procesów operacyjnych dotyczy codziennego wsparcia usług. Wśród procesów operacyjnych wyróżniamy także funkcję tzw. Service Desk<sup>12</sup>, która tworzy pojedynczy punkt kontaktowy dla użytkowników usług, obsługuje zgłoszone incydenty, żądania standardowe i żądania zmian. Funkcja ta informuje użytkowników o zmianach, problemach, planowanych przerwach itp. Pozostałe procesy operacyjne dostarczają danych i procedur do właściwego jej funkcjonowania. Do podstawowych procesów operacyjnych zaliczamy:

- Zarządzanie konfiguracją, to proces który stanowi fundament wszystkich innych procesów i funkcji, zarządza bazą danych o wszystkich elementach zaangażowanych w realizację usług;
- Zarządzanie incydem to proces który opiera się na bazie danych, zawierającej opis już rozpoznanych problemów z podanym rozwiązaniem. Głównym zadaniem tego procesu jest jak najszybsze przywrócenie normalnego działania usługi z minimalnym zakłóceniem dla biznesu;
- Zarządzanie problemem poszukuje przyczyny zgłoszonego problemu czy też niepoprawnego działania usługi. Po znalezieniu przyczyny błędu przygotowane jest rozwiązanie problemu;
- Zarządzanie zmianą, który dotyczy przygotowania, koordynacji i nadzorowania zmian dotyczących infrastruktury potrzebnej do realizacji usług, tak aby wpływ na biznes był minimalny;
- Zarządzanie wydawaniem<sup>13</sup>, którego zadaniem jest przygotowanie i implementacja pakietów zmian zatwierdzonych przez Change Management.

Ostatnie wydanie standardu ITIL pochodzi z 2007 roku<sup>14</sup> i zawiera w ramach wersji III tego standardu następujące pozycje:

- Service Strategy – strategia usług;
- Service Design – projektowanie usług;
- Service Operation – wykonywanie usług;
- Service Transition – przekazywanie usług;
- Continual Service Improvement – ciągłe doskonalenie usług.

## ISO/IEC 20000 Technika informatyczna. Zarządzanie usługami

Norma ISO/IEC 20000 wywodzi się pośrednio z II biblioteki ITILa, a normą pośrednią była brytyjska norma BS 15000<sup>15</sup> IT Service Management. Norma składa się z dwóch arkuszy – pierwszym jest specyfikacja, a drugim reguły postępowania. Norma brytyjska została poddana zatwierdzeniu na tzw. szybkiej ścieżce normalizacyjnej i w roku 2005 przyjęta jako norma międzynarodowa.

<sup>12</sup> Po polsku: stanowisko obsługi – stosuje się jednak powszechnie termin angielski.

<sup>13</sup> Release Management – polskie tłumaczenie jest krytykowane, można również stosować termin „zarządzanie zwolnieniem”, „zarządzanie wypuszczeniem”.

<sup>14</sup> ITIL – [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl) z dnia 28.02.2009 r.

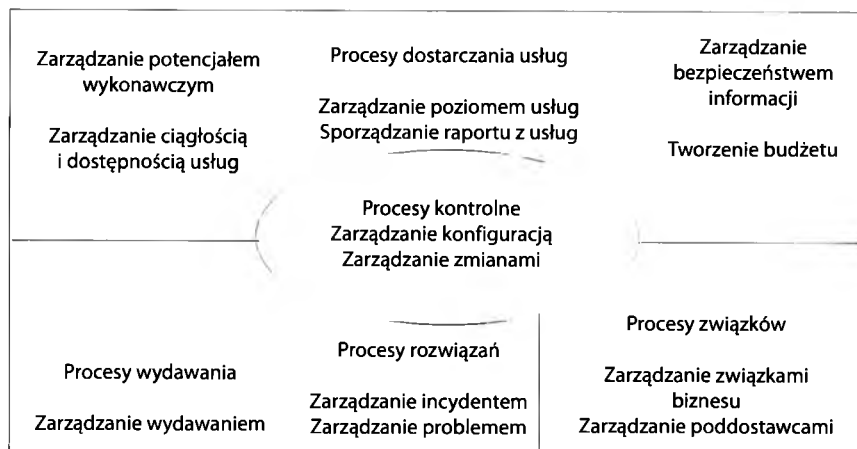
<sup>15</sup> BS 15000 Service management.

W roku 2007 norma ISO/IEC 20000-1 została przetłumaczona na język polski i wydana, ale jej tłumaczenie nadal budzi wiele zastrzeżeń; zastosowanie szybkiej ścieżki do przyjęcia normy spowodowało, że nawet w oryginalnej angielskiej wersji znajdują się błędy.

Norma ISO/IEC 20000-1 – zawiera zbiór celów, a została opracowana po to, aby monitorować zdolność wykonawczą usługi, dostosować wydajność usługi i dostarczyć właściwej zdolności do wykonywania usługi. Norma ta składa się głównie z procesów, które grupuje w pięciu podstawowych obszarach:

- Procesy dostarczania usług (*Service delivery process*);
- Procesy związków (*Relationship processes*);
- Procesy rozwiązań (*Resolution processes*);
- Procesy kontrolne (*Control processes*);
- Procesy wydawania (*Release processes*).

Poszczególne procesy odpowiadające za określony sposób zarządzania przedstawiono na rysunku 1.



R y s u n e k 1. Sposób grupowania procesów wg normy ISO 20000-1

Źródło: PN ISO/IEC 20000-1:2007.

Norma ISO 20000-1 jest dostępna dla każdego przedsiębiorstwa, może dotyczyć zarówno dużej, jak i małej organizacji z dowolnej branży, która korzysta z rozwiązań informatycznych. Norma dotyczy wewnętrznych dostawców usług IT, tj. działy informatyczne, ale również zewnętrznych dostawców usług, tj. organizacje świadczące swoje usługi w ramach outsourcingu.

Organizacja, która chce dostarczać swoim klientom kontrolowane usługi o wysokiej jakości, powinna spełniać także następujące wymagania:

- Wymagania dla systemu zarządzania;
- Planowanie oraz wdrażanie systemu zarządzania;

- Planowanie oraz wdrażanie nowych i zmienionych usług;
- Działania w zakresie poszczególnych procesów: dostarczania usług, związków, rozwiązań, procesów kontrolnych i wydawania.

Norma ISO 20000-1 stawia wymagania dotyczące odpowiedzialności kierownictwa, dokumentacji oraz kompetencji i świadomości pracowników.

Kierownictwo firmy powinno wykazać się zaangażowaniem w tworzeniu, wdrażaniu i doskonaleniu zdolności do zarządzania usługami w zakresie całej organizacji i wymagań klienta. Do głównych zadań kierownictwa należą:

1. Ustalenie polityki zarządzania usługami (cele i plany);
2. Połączenie znaczenia spełniania celów zarządzania usługami z potrzebą ciągłego doskonalenia;
3. Zapewnienie o tym, że wymagania Klienta są określone i spełnione, uwzględniając zwiększające się ciągle zadowolenie Klienta;
4. Wyznaczenie członka wśród kierowników wyższego szczebla, który będzie odpowiedzialny za koordynację i zarządzanie wszystkimi usługami;
5. Zapewnienie i określenie zasobów do planowania, wdrażania, monitorowania, przeglądania i doskonalenia świadczenia usługi i zarządzania;
6. Zarządzanie ryzykiem związanym z organizacją zarządzającą usługami i z usługami;
7. Przeprowadzanie przeglądów zarządzania usługami w odpowiednich, planowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia skuteczności.

Wśród dokumentów wymaganych przez normę wyróżniamy:

1. Udokumentowane plany i polityka zarządzania usługami;
2. Udokumentowane uzgodnienia poziomu usług;
3. Udokumentowane procesy i procedury;
4. Zapisy.

Kompetencje kadry pracowniczej oraz potrzeby szkolenia powinny podlegać przeglądom i być zarządzane w taki sposób, aby pracownicy mieli możliwość skutecznego spełniania się w firmie. Dodatkowo dla potrzeb normy ISO 20000-1 najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że ich podwładni są w pełni świadomi znaczenia swoich działań oraz poziom osiąganych celów w zarządzaniu usługami.

Planowanie w tej normie opiera się na konkretnej metodyce: Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj (PDCA). „Planuj” dotyczy ustanowienia celów i procesów koniecznych do uzyskania wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityką danej organizacji. Plany powinny określać:

- zakres, w jakim dostawca usług zarządza usługami;
- cele i wymagania, jakie powinny być osiągnięte;
- procesy, które powinny być wykonane;
- ramy ról zarządzania i odpowiedzialności;
- interfejsy między procesami zarządzania usługami i sposobem, w jaki działania powinny być koordynowane;
- podejście do identyfikowania, oszacowania i zagadnień zarządzania oraz ryzyka związanego z osiągnięciem postawionych celów;

- podejście do projektów połączonych z tworzeniem lub modyfikowaniem usług;
- zasoby, udogodnienia i budżet;
- narzędzia odpowiednie do wspomagania procesów;
- sposób w jaki będzie zarządzana, audytowana i doskonalona jakość usług.

„Wykonaj” to polecenie wdrożenia procesów, wdrożenia zarządzania usługami i świadczenia usług. Aby zarządzać i świadczyć usługi na odpowiednim poziomie, dostawca powinien realizować plan zarządzania zawierający:

- przydział funduszy i budżetu;
- przydział ról i odpowiedzialności;
- dokumentowanie i utrzymywanie polityki, planów i procedur;
- identyfikację i zarządzanie zagrożeniami;
- zarządzanie zespołami, np. zespołem zatrudnienia i rozwoju personelu;
- zarządzanie udogodnieniami i budżetem;
- zarządzanie zespołami;
- raporty na temat wszelkich postępów;
- koordynację procesów zarządzania usługami.

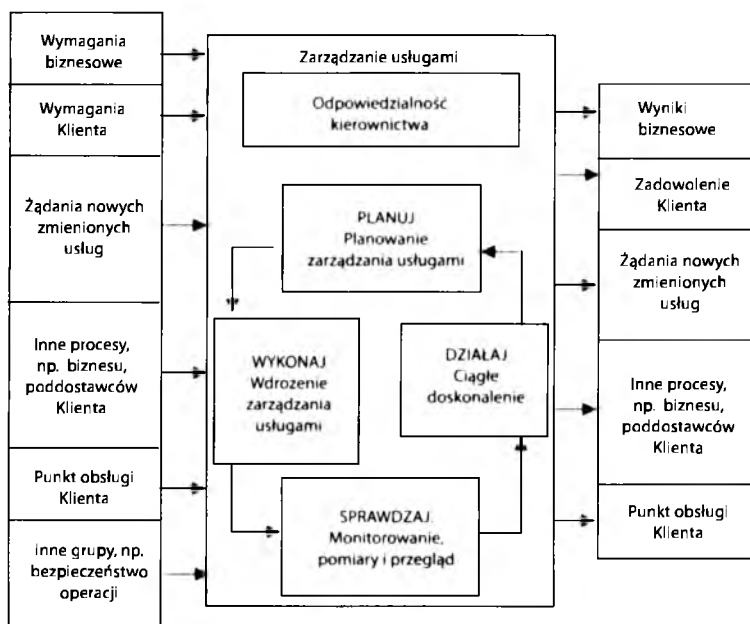
„Sprawdź” dotyczy monitorowania, mierzenia procesów i usług z uwzględnieniem polityki, celów i wymagań wraz z przeglądem i informowaniem o wynikach. W tym zakresie norma przewiduje przeglądy w planowanych odstępach czasu po to, by sprawdzić, czy wymagania zarządzania usługami:

- są zgodne z planem zarządzania usługami i wymaganiami normy;
- są skutecznie wdrażane i zarządzane.

Ostatnim etapem jest podjęcie działań w celu ciągłego doskonalenia procesu, tzn. polecenie „Działaj”. Na tym etapie należy opublikować politykę doskonalenia usług. Dostawca powinien wykonać wszelkie działania zmierzające do:

- zebrania i analizy danych pozwalających określić podstawę i kryterium dotyczące zdolności dostawcy usług do zarządzania i świadczenia usług oraz procesów zarządzania usługami;
- identyfikowania, planowania i wprowadzania usprawnień;
- konsultacji między zainteresowanymi stronami;
- ustalenia celów pozwalających na doskonalenie jakości, zmniejszenie kosztów i lepsze korzystanie z zasobów;
- rozwiązanie odpowiednich danych wejściowych dotyczących udoskonaleń;
- mierzenia i sporządzania raportów;
- korygowania polityki zarządzania usługami, procesów i planów;
- zapewnienia, że wszystkie zatwierdzone działania zostały wykonane i osiągną zamierzone cele.





R y s u n e k 2. Metodyka Planuj - Wykonaj- Sprawdź – Działaj dla procesów zarządzania usługami

Źródło: PN ISO/IEC 20000-1:2007.

## Zastosowanie standardu ISO/IEC 20000-1 w firmie poligraficznej

W celu przeanalizowania możliwości zastosowania normy na Wydziale Zarządzania uruchomiono projekt dyplomowy pt. *Projekt zarządzania usługami w małej rozwijającej się firmie poligraficznej*<sup>16</sup>, którego autorka, Renata Żuchowska, opracowała system zarządzania usługami w firmie, w której jest współwłaścicielką.

Stwierdziła ona, że szczegółowe opisanie procesów zawarte w normie ISO/IEC 20000-1 bardzo ułatwiło opracowanie projektu systemu.

Okazało się, że mała firma poligraficzna świadcząca usługi dla ograniczonej i niewiele zmieniającej się grupy odbiorców, boryka się z tymi samymi problemami, co duża firma informatyczna dostarczająca usługi informatyczne.

Tym problemem była w niewielkim stopniu zależna od firmy jakość usługi – firma poligraficzna zlecała usługi dalej do drukarni, a tam często następowały problemy z uzyskaniem oczekiwanego koloru wydruków, terminowością dostaw itp. Ważnym problemem było rozliczanie kosztów usługi, nadzorowanie jej realizacji,

<sup>16</sup> R. Żuchowska, *Projekt zarządzania usługami w małej, rozwijającej się firmie poligraficznej*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. B. Szomańskiego, WZ PW, Warszawa 2009.

nadzorowanie wydania, a także zarządzanie incydentami i problemami – w przypadku poligrafii nazwane zarządzaniem reklamacjami.

W ramach pracy dyplomowej opracowano politykę zarządzania i doskonalenia usługi oraz następujące procesy:

- Zarządzania poziomem usług;
- Sporządzania raportu usług;
- Zarządzania ciągłością i dostępnością usługi;
- Planowanie budżetu i rozliczania usług;
- Zarządzanie potencjałem wykonawczym;
- Zarządzanie bezpieczeństwem informacji;
- Zarządzanie związkami biznesowymi;
- Zarządzanie poddostawcami;
- Zarządzanie reklamacją (zamiast zarządzania incydem i problemem);
- Zarządzanie systemem komputerowym (zamiast zarządzania konfiguracją) chociaż oczywiście dla firmy poligraficznej – sprzęt komputerowy był podstawowym narzędziem pracy;
- Zarządzanie zmianami;
- Zarządzanie wydawaniem.

Firma poligraficzna jest bardzo mała – zatrudnia mniej niż 10 osób, toteż opis procesu jest oczywiście ograniczony. Przykładowy proces przedstawiono poniżej.

**Karta procesu**

Data 05-05-2009

Wersja 1.2

**1. Nazwa procesu:**

Procesy dostarczania usług – Planowanie budżetu i rozliczanie usług

**2. Właściciel procesu:**

Handlowiec PSz

**3. Cel procesu:**

Celem procesu jest zaplanowanie budżetu oraz rozliczenie kosztu usług

**4. Dokument, na podstawie którego proces jest realizowany:**

Cennik usług

Zasady kalkulacji kosztów

**5. Dane wejściowe:**

Wyceny ofertowe sporządzane przez handlowców (system komputerowy)

Faktury kosztowe poddostawców (dokumenty księgowo wewnętrzne)

**6. Zasoby:**

- Oferta handlowa (dokumenty wewnętrzne)
- Sprzęt komputerowy
- Oprogramowanie
- Personel
- Budżet

Dokumentacja księgowo: faktury, zestawienia, bilanse, umowy

### 7. Dane wyjściowe:

- Raport kosztów względem budżetu
- Prognozy finansowe
- Zmiany w usługach spowodowane określeniem kosztów

### Mierniki oceny skuteczności procesu:

Możliwość zaproponowania klientom lepszych cen, precyzyjnych wycen

Możliwość zaplanowania budżetu np. na kampanię reklamową powodującą wzrost zleceń

Możliwość negocjacji warunków z poddostawcami

### Miary realizacji celu (w najbliższym roku):

Wzrost ilości zleceń o 10% w związku z polepszeniem oferty cenowej

Wzrost ilości zleceń o 30% w związku z kampanią reklamową

Właściciel procesu PSz Sprawdził RZ Zatwierdził BP

## Podsumowanie

Przedstawiony w artykule przykład pokazuje, że możliwe jest zastosowanie normy informatycznej do innej działalności, przy tym rozwiązania podawane w normie ISO/IEC 20000 są łatwiejsze do zastosowania niż wymagania ISO 9001, gdyż wszystkie procesy są podane i nie ma potrzeby żmudnego definiowania i określania procesów.

Zastosowanie wykazu procesów stanowi ogromne uproszczenie w pracach nad wdrożeniem systemu zarządzania, a proponowane rozwiązania odnoszą się do dużej grupy organizacji usługowych – świadczących w miarę złożone usługi tej samej lub niewiele zmieniającej się grupie odbiorców.

Norma dotycząca systemów zarządzania usługami, zawiera w trochę uproszczonej formie pozostałe wymagane procedury systemu zarządzania jakością, więc opracowane rozwiązanie spełnia wymagania dla systemu zarządzania.

Przedstawiony przykład pokazuje, że dla działalności usługowej niekoniecznie trzeba wdrażać cały system zarządzania jakością, można zastosować rozwiązanie dedykowane dla tej strefy, którego zaletą jest także szczegółowe uwzględnienie zagadnień finansowych oraz jasne przedstawienie wszystkich wymaganych procesów.

## Bibliografia

BS 15000 Service management.

ISO 14001 Environmental management systems – Requirements with guidance for use.

ISO/IEC 17779:2000 Code of practice for Information Security Management.

ISO/IEC 20000-1:2005 Information technology – Service management – Part 1: Specification.

ISO 22000:2005 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain.

ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements.

ISO 28000:2007 Specification for security management systems for the supply chain.

ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements.

ITIL – [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl) z dnia 28.02.2009 r.

Żuchowska R., *Projekt zarządzania usługami w małej, rozwijającej się firmie poligraficznej*, praca magisterska napisana pod kierunkiem dr. inż. B. Szomańskiego, WZ PW, Warszawa 2009.

# PODSTAWY AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W KRAJU A MIĘDZYNARODOWE STANDARDY PROFESJONALNEJ PRAKTYKI AUDYTU WEWNĘTRZNEGO (IIA)

## 1. Wprowadzenie

W pracy poddano analizie i porównaniu obowiązujące (oraz proponowane zmiany) w Polsce przepisy funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych oraz Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA).

The Institute of Internal Auditors (IIA) jest najstarszą i największą na świecie organizacją audytorów wewnętrznych skupiającą ponad sto tysięcy osób zrzeszonych w blisko 200 oddziałach narodowych i organizacjach afiliowanych.

Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną, obiektywnie zapewniającą i doradczą, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga on organizacji w osiąganiu jej celów poprzez systematyczne i zdyscyplinowane podejścia do oceny i doskonalenia skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance<sup>1</sup>.

Na podstawie Decyzji Prezesa Rady Ministrów – Przewodniczącego Komitetu Integracji Europejskiej w dniu 10 stycznia 2001 r. Ministerstwo Finansów zostało upoważnione do przedstawienia nowelizacji projektu Ustawy o finansach publicznych. Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych (jsfp) został wprowadzony na mocy Ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. o zmianie Ustawy o finansach publicznych, Ustawy o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów, Ustawy o działach administracji rządowej oraz Ustawy o służbie cywilnej (DzU nr 102, poz. 1016 z 2001 r.). Wyżej wymieniona ustawa weszła w życie w dniu 1 stycznia 2002 r., w związku z czym na ten dzień należałoby datować powstanie obowiązku realizacji zadań audytu wewnętrznego w jsfp wymienionych

---

<sup>1</sup> G. Gołębiowski, *Audyt wewnętrzny w administracji – kontrowersje wobec jego roli*, „Kontrola Państwowa” 2003, nr 6.

w art. 35d Ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (DzU nr 155, poz. 1014, z 1999 r. ze zm.)<sup>2</sup>.

Wprowadzenie audytu wewnętrznego w jsfp stanowi realizację zobowiązań wynikających z negocjacji akcesyjnych pomiędzy Rzeczpospolitą Polską a Wspólnotą Europejską. W rozdziale 28 *Kontrola finansowa negocjacji* określono prawny obowiązek wdrożenia audytu wewnętrznego w ramach systemu kontroli finansowej wydatkowania środków publicznych. Wdrożenie przedmiotowych mechanizmów służy usprawnieniu wydajności oraz poprawie jakości ówczesnie funkcjonującego systemu kontroli wydatków publicznych. Intencją Komisji Europejskiej było uzyskanie racjonalnego zapewnienia, że państwa członkowskie będą właściwie gospodarować środkami publicznymi, w tym środkami uzyskanymi z budżetu Wspólnoty Europejskiej<sup>3</sup>.

Zapisy oraz rozumienie audytu wewnętrznego w dniu wprowadzenia przedmiotowych zapisów w znaczny sposób różniły się od roli, do jakiej audyt wewnętrzny powinien być powołany oraz od upowszechnionych Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA). W ówczesnym rozumieniu audyt wewnętrzny miał pełnić rolę audytu finansowego oraz uzupełniać (wspomagać) kontrolerów Najwyższej Izby Kontroli w wykonywaniu corocznej kontroli wykonania budżetu państwa.

## Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych a Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA)

Od momentu wprowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce minęło już ponad 7 lat. Okres ten to czas na tyle długi, że zrozumienie celu oraz sposobu prowadzenia audytu wewnętrznego powinno ukształtować się w świadomości ustawodawcy i doprowadzić do zbliżenia przepisów prawa do przyjętej, ugruntowanej i stosowanej wieloletniej praktyki funkcjonującej na bazie Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA).

Obecnie funkcjonowanie audytu wewnętrznego reguluje Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (DzU nr 249, poz. 2104 z 2005 r. ze zm.). Jakich zmian dokonano na przestrzeni siedmioletniego okresu, z czym borykają się audytorzy oraz w jaki sposób obowiązujące przepisy odpowiadają na upowszech-

<sup>2</sup> 28. Kontrola finansowa NPPC 2001, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 12 czerwca 2001 r.; M. Anczakowski, *Audyt wewnętrzny w urzędzie celnym*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2002, nr 6; G. Gołębiowski, op. cit.; B.R. Kuc, *Audyt wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002; Raport z realizacji w 2000 roku Narodowego Programu Przygotowania do Członkostwa w UE; Stanowisko negocjacyjne Polski w obszarze Kontrola Finansowa, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 6 lutego 2001 r.; Ustawa o działach administracji rządowej oraz Ustawy o służbie cywilnej (DzU z 2001 r., nr 102, poz. 1016); Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (DzU z 2005 r., nr 249, poz. 2104 ze zm.).

<sup>3</sup> 28. Kontrola finansowa..., op. cit.; Raport z realizacji w 2000 roku..., op. cit.

nione wymogi Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA)<sup>4</sup>?

Artykuł 48 obowiązującej Ustawy o finansach publicznych definiuje audyt wewnętrzny jako ogół działań obejmujących niezależne badanie systemów zarządzania i kontroli, w tym procedur kontroli finansowej, w wyniku którego kierownik jednostki uzyskuje obiektywną i niezależną ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności tych systemów. Ponadto art. ten wskazuje na czynności doradcze, mające na celu usprawnienie funkcjonowania jednostki. Należałoby zaznaczyć, że ocena systemów zarządzania i kontroli według ww. Ustawy dotyczy w szczególności: zgodności prowadzonej działalności z przepisami prawa oraz obowiązującymi w jednostce procedurami wewnętrznymi, efektywności i gospodarności podejmowanych działań w zakresie systemów zarządzania i kontroli, ocenę wiarygodności sprawozdania finansowego, a także sprawozdania z wykonania budżetu.

Znaczną część ww. obszaru zalicza się do roli audytu finansowego, którego celem jest ocena zastosowanej polityki rachunkowości oraz rzetelności sprawozdań finansowych i budżetowych sporządzonych na podstawie ksiąg rachunkowych<sup>5</sup>.

Aby w pełni przeanalizować zamysł ustawodawcy, należy sięgnąć do definicji kontroli finansowej znajdującej się w art. 47 Ustawy. Przez kontrolę finansową ustawodawca rozumie procesy związane z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowanie mieniem.

Dla lepszego zrozumienia obszaru i czasu kontroli finansowej, należałoby uściślić, że kontrola finansowa obejmuje wszystkie operacje finansowe, polegające na pobieraniu dochodów i dokonywaniu wydatków, wewnętrzne operacje kasowe, jak również użytkowanie całego majątku trwałego i obrotowego. Tego rodzaju kontrola powinna posiadać określony zbiór mechanizmów i procedur oraz zaliczać się do kategorii działań prewencyjnych (*ex ante*)<sup>6</sup>.

Przedstawione wyżej rozumienie audytu wewnętrznego zawiera dualizm koncepcyjny. Z jednej strony zauważyć można znaczące zbliżenie filozofii rozumienia audytu wewnętrznego do definicji The Institute of Internal Auditors (IIA), czyli działalności (zapewniającej, jak i doradczej), której nadrzędnym celem jest przysposobienie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji poprzez ocenę i doskonalenie skuteczności procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i governance, a z drugiej strony ukierunkowanie na audyt stricte finansowy. Należy podkreślić fakt, że pozostawienie w art. 48 ust. 2 pkt 3 ukierunkowania/zobowiązania audytora do badania konkretnego tematu, czyli wiarygodności sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z wykonania budżetu, powoduje duplikację wykonania zadań przez biegłego rewidenta oraz kontrolerów NIK, co stoi w sprzeczności z zasadą racjonalizacji czasu i zakresu prac oraz gospodarności.

Ponadto ustawodawca wprowadził dodatkową niespójność, publikując na podstawie art. 63 ustawy „Standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych”. Z przedstawionych standardów wynika, iż kontrola finansowa

<sup>4</sup> Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, op. cit.

<sup>5</sup> K. Winiarska, *Audyt finansowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> K. Czerwińska, *Audyt wewnętrzny*, Infoaudit Sp. z o.o., Warszawa 2004; B.R. Kuc, op. cit.

powinna być rozumiana jako kontrola wewnętrzna (funkcjonalna), ale zarazem stanowi jej część i dotyczy procesów związanych z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowania mieniem. Przedmiotowe zapisy są wewnętrznie sprzeczne i wprowadzają niezgodność w realizacji zadań wykonywanych przez kierowników jednostek, jak i audytorów wewnętrznych<sup>7</sup>.

Natomiast IIA definiuje kontrolę jako każde działanie podejmowane przez kierownictwo, radę w celu zarządzania ryzykiem i zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia ustalonych celów.

Minister Finansów wydając kolejne Komunikaty, próbuje dostosować system kontroli i audytu w jsfp do powszechnie uznawanych standardów, aczkolwiek jedynie zmiana zapisów Ustawy może przynieść pożądany efekt<sup>8</sup>.

Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA) dzielą się na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią Standardy Atrybutów. Określają one cele i zadania oraz umiejscowienie audytu wewnętrznego i audytora w organizacji. Drugą grupą są Standardy Działania (Wykonywania Zadań), w ramach których przedstawiony jest proces audytu wewnętrznego w organizacji.

W jsfp w Polsce audytorem wewnętrznym w myśl Ustawy może być osoba niekarana za przestępstwo umyślne, posiadająca wyższe wykształcenie oraz posiadająca jedną z następujących kwalifikacji zawodowych: *Certified Internal Auditor (CIA)*, *Certified Government Auditing Professional (CGAP)*, *Certified Information Systems Auditor (CISA)*, *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*, *Certified Fraud Examiner (CFE)*, *Certification in Control Self Assessment (CCSA)*, *Certified Financial Services Auditor (CFSA)*, *Chartered Financial Analyst (CFA)*, ukończyła aplikację kontrolerską NIK, inspektor kontroli skarbowej lub posiadająca uprawnienia biegłego rewidenta. Tak postawione warunki uznawane są za wystarczające spełnienie zapisów Standardu IIA nr 1200 – Biegłość oraz należyta staranność zawodowa w zakresie dopuszczenia do wykonywania zawodu audytora w jsfp.

Ustawodawca nie uwzględnił informacji o obowiązku sporządzenia przez audytora Karty (statutu) audytu wewnętrznego (Standard nr 1000) określającej cel, uprawnienia i odpowiedzialność działalności audytu wewnętrznego, jednakże Komunikatem Nr 16/2006 Ministra Finansów z dnia 18 lipca 2006 roku wprowadzono „Kodeks etyki audytora wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” i „Kartę audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych”. Dodatkowo w ustawie oraz rozporządzeniach wykonawczych znajdują się zapisy, które powinny być zawarte w przedmiotowym dokumencie. Pomimo nieuwzględnienia w przepisach obowiązku utworzenia Karty, każda jednostka może samoczynnie kształtować jej zawartość, a ta winna być dostosowana do specyfi-

---

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (DzU z 2008 r., nr 66, poz. 406).

<sup>8</sup> Komunikat Nr 1 Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r., nr 2, poz. 12); Komunikat Nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych; Komunikat nr 16 Ministra Finansów z 18 lipca 2006 r. w sprawie ogłoszenia „Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (Dz. Urz. MF z 2006 r., nr 9, poz. 70).



ki i charakteru funkcjonowania organizacji z włączeniem obowiązkowych zapisów wynikających z przepisów prawa<sup>9</sup>.

Funkcjonujące obecnie rozwiązanie prawne, zawierające bezpośrednią podległość audytora pod kierownika jednostki oraz zabezpieczenie przed rozwiązaniem lub zmianą warunków pracy, zapewnia niezależność i obiektywizm audytora, w tym niezależność organizacyjną (Standard nr 1100). W ramach dotychczasowego porządku prawnego nie funkcjonują Komitety Audytu natomiast audytor podlega merytorycznie, funkcjonalnie i organizacyjnie kierownikowi jednostki. Pośrednią rolę Komitetu Audytu pełni Minister Finansów (zgodnie z art. 63 Ustawy), który sprawuje nadzór nad wykonaniem audytu wewnętrznego w jsfp, w tym gromadzi, przetwarza, analizuje plany i sprawozdania roczne z wykonania audytu wewnętrznego, podejmuje działania w celu poprawy funkcjonowania audytu wewnętrznego oraz weryfikuje i ocenia prawidłowość wykonywania audytu wewnętrznego. Polskie prawodawstwo nie zapewnia audytorom (Standard nr 1200) możliwości rozwijania „biegłości oraz należytej staranności zawodowej”. Standardy mówią, iż audytorzy powinni kolektywnie posiadać kwalifikacje do należytego wykonywania obowiązków oraz ciągle poszerzać swoją wiedzę, umiejętności oraz kwalifikacje drogą stałego doskonalenia. Ustawodawca poprzez odpowiedni zapis w akcie prawnym nie zapewnił komórkom audytu wewnętrznego metod realizacji tego wymagania. Zapisy wskazujące kierownikom jednostek należytą potrzebę ustawicznego szkolenia audytorów wewnętrznych poprzez coroczne planowanie oraz późniejszą realizację programu szkolenia audytu wewnętrznego, wydają się niezbędne.

Niestety ustawa nie przewiduje utworzenia (Standard nr 1300) „Programu zapewnienia i poprawy jakości”, którego podstawowym zadaniem jest utrzymanie oraz ciągle podnoszenie jakości świadczenia usługi audytu wewnętrznego oraz weryfikacja zgodności prowadzonych działań z powszechnie obowiązującymi zasadami. Program zapewnienia jakości uwzględnia zarówno bieżące, jaki i okresowe oceny wewnętrzne prowadzone w ramach komórki audytu lub uzyskiwane od usługobiorców oraz oceny zewnętrzne prowadzone minimum raz na 5 lat przez wykwalifikowane osoby spoza organizacji. W ramach ocen wewnętrznych można wyróżnić bieżący nadzór kierownika komórki audytu nad zadaniami audytorskimi, warsztaty samooceny, oceny jakości prowadzone przez usługobiorców audytu – prowadzone po zakończeniu każdego zadania oraz wszelkiego rodzaju działania zmierzające do poprawy jakości funkcjonowania procesu audytu (KPI – *Key Performance Indicators*, ocena umiejętności „miękkich”). Cykl doskonalenia jest wpisany w koło Deminga, w którym zapewnienie jakości jest procesem, który podlega ciągłemu doskonaleniu<sup>10</sup>.

W przypadku zbieżności prawodawstwa ze Standardami Działania trzeba wskazać, że ustawodawca w znacznym stopniu doprowadził do zgodności dokumentów (§ 5 Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008 roku w sprawie

<sup>9</sup> Komunikat Nr 16..., op. cit.

<sup>10</sup> B. Adamec, M.L. Leinicke, A.J. Ostrosky, *6 Cultural Pillars of Successful Audit Departments*, „Internal Auditor” 2009, nr 2; K. Czerwiński, op. cit.; B. Sułkowska, *Zarządzanie jakością kontroli*, „Kontrola Państwa” 2008, nr 2.

szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (DzU z 2008 r., nr 66, poz. 406) wskazuje, iż audytor prowadzi audyt kierując się wskazówkami zawartymi w standardach). Art. 53 wskazuje obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w oparciu o roczny plan audytu bazujący na analizie obszarów ryzyka gromadzenia i dysponowania środkami publicznymi (Standardy nr 2010–2030). Plan audytu winien uwzględniać m.in. cele i zadania jednostki, istotne ryzyka wpływające na realizację celów i zadań jednostki, skuteczność funkcjonujących systemów zarządzania i kontroli, wyniki wcześniejszych audytów oraz uwagi kierownictwa. Szczegółowe warunki planowania audytu znajdują się w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008 roku w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (DzU z 2008 r., nr 66, poz. 406). Trzeba zaznaczyć, iż w zakresie planowania rocznego oraz długookresowego (Strategiczny plan audytu) obecnie funkcjonujące rozwiązania prawne są zgodne z zapisami standardów<sup>11</sup>.

Standard nr 2050 dotyczący koordynowania przez Zarządzającego audytem wewnętrznym działań audytu wewnętrznego i zewnętrznego w celu minimalizacji dublowania wyników, nie został uwzględniony w aktach prawnych. Brak tego zapisu ma znaczenie w zakresie istnienia w jsfp innych komórek odpowiedzialnych za działania audytorsko-kontrolne, tj. kontrola wewnętrzna instytucjonalna, audyt jakości oraz audyt bezpieczeństwa i niewskazania komórki odpowiedzialnej za ww. zadania.

Standard 2060 mówi o składaniu okresowych sprawozdań kierownictwu wyższego szczebla oraz radzie, zawierających opis działań podjętych przez audyt wewnętrzny, w tym stopnia wykonania planu rocznego oraz znaczącego ryzyka i skuteczności systemów zarządzania i kontroli. Przedmiotowemu standardowi odpowiadają zapisy art. 53 ust. 5 i 6 Ustawy wskazujące terminy składania sprawozdań z wykonania planu kierownikowi jednostki oraz Ministrowi Finansów. Ponadto tryb oraz wzór sprawozdania z wykonania planu został określony w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 4 kwietnia 2008 roku w sprawie trybu sporządzania oraz wzoru sprawozdania z wykonania planu audytu za rok poprzedni (DzU z 2008 r., nr 61, poz. 378)<sup>12</sup>.

Proces oceny governance oraz IT governance (Standard nr 2100) nie zostały do określone w aktach prawnych. Governance można by przetłumaczyć jako ład organizacyjny i określa kombinację procesów oraz struktur (w tym zasady etyki i wartości) wdrożone w organizacji zmierzające do osiągnięcia zaplanowanych celów. IT governance jest to ład organizacyjny w zakresie szeroko rozumianego IT w jednostce wspierający pozostałe procesy biznesowe.

Standard nr 2200 Planowanie zadań opisuje proces opracowania i udokumentowania zadania z uwzględnieniem celów, zakresu oraz czasu jego wykonania. Dodatkowo w ramach tego standardu określono sposób planowania zadań zapewniających i doradczych, w tym zawartość programu pracy dla zadania. W rozporzą-

<sup>11</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008 r., op. cit.

<sup>12</sup> Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 kwietnia 2008 r. w sprawie trybu sporządzania oraz wzoru sprawozdania z wykonywania planu audytu za rok poprzedni (DzU z 2008 r., nr 61, poz. 378).

dzeniu z 10 kwietnia 2008 r. określono sposób planowania w § 15 do § 17 dla zadania zapewniającego oraz § 27 do § 28 dla czynności doradczych. Tak sformułowane zapisy w pełni mogą zostać uznane za zgodne ze standardami.

Proces prowadzenia zadania audytorskiego został określony w Standardzie nr 2300, w tym w ramach Standardu nr 2330 opisano proces gromadzenia dokumentacji zawierający sposób przechowywania i udostępniania z zachowaniem zasad bezpieczeństwa informacji. Artykuły 54 i 55 Ustawy, § 3 do § 4, § 18 do § 21 oraz § 29 rozporządzenia z 10 kwietnia 2008 roku opisują uprawnienia oraz zasady prowadzenia zadań audytorskich. Audytor wewnętrzny prowadzi audyt na podstawie imiennego upoważnienia wystawionego przez kierownika jednostki, co uprawnia go m.in. do uzyskania: wszelkich informacji niezbędnych do przeprowadzenia audytu, dostępu do wszelkich pomieszczeń i obiektów w zakresie audytu z zachowaniem zasady minimalizacji zakłóceń w pracy badanej komórki organizacyjnej. Wyżej wymienione rozporządzenie wskazuje kroki postępowania audytora wewnętrznego od momentu poinformowania kierownika komórki audytowanej, przez przeprowadzenie narady otwierającej, sposobu badania oraz narady zamykającej.

Standard nr 2400 zawiera informacje o sposobie informowania o rezultatach zadań. Odpowiadające zapisy znajdują się w § 22 do § 26, § 30 oraz art. 56 Ustawy. Zgodnie z nimi określono szczegółową zawartość sprawozdania oraz termin (nie krótszy niż siedmiodniowy od dnia otrzymania sprawozdania) na udzielenie przez kierownika komórki audytowanej umotywowanych zastrzeżeń i wyjaśnień. Dodatkowo w terminie 14 dni kierownikowi komórki audytowanej przysługuje prawo zgłoszenia kierownikowi jednostki w formie pisemnej stanowiska dotyczącego otrzymanego sprawozdania. Ponadto został wyznaczony 14-dniowy termin na powiadomienie (kierownika jednostki i audytora) przez kierownika komórki audytowanej o terminie i osobach odpowiedzialnych za realizację zaleceń. W przypadku odmowy realizacji zaleceń kierownik jednostki wyznacza termin i osoby odpowiedzialne oraz informuje audytora. Trzeba zaznaczyć, że art. 56 ust 3 i 4 nakłada na kierownika jednostki bardzo silne konsekwencje natury wizerunkowej. W przypadku braku podjętych działań zmierzających do usunięcia wykrytych uchybień kierownik jednostki w terminie dwóch miesięcy informuje Ministra Finansów, a w przypadku jednostek podległych i nadzorowanych również właściwego ministra o uzasadnieniu takiego braku (Standard nr 2600).

W ramach obowiązujących przepisów nie uwzględniono zapisów Standardu nr 2500, mówiącego o obowiązku stworzenia przez audytora systemu monitoringu.

Należy zaznaczyć, iż ustawodawca w art. 63 ust. 1 pkt 5 oraz w rozdziale 6 rozporządzenia z 10 kwietnia 2008 r. zawarł możliwość zlecenia przez Prezesa Rady Ministrów, Ministra Finansów oraz Generalnego Inspektora Kontroli Skarbowej audytu zleconego.

## Istotne zmiany prawne dotyczące audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych

W dniu 27 sierpnia 2009 r. Sejm uchwalił nową Ustawę o finansach publicznych oraz przepisy wprowadzające. W dniu 28 sierpnia 2009 r. ww. akty zostały przekazane do podpisu Prezydentowi RP<sup>13</sup>.

Wprowadzono termin „kontrola zarządcza”, który zastąpił dotychczas obowiązującą „kontrolę finansową”. W myśl Ustawy kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych przez kierownictwo jednostki dla zapewnienia realizacji celów i zadań jednostki z uwzględnieniem zasad zgodności, efektywności, oszczędności i terminowości. Głównymi celami kontroli zarządczej jest zapewnienie: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem. Kierownik jednostki został zobowiązany do wdrożenia oraz utrzymania odpowiedniego (skutecznego) systemu kontroli oraz informowania o jej skuteczności. Dodatkowo Minister Finansów upowszechni standardy stosowania kontroli zarządczej zgodne z międzynarodowymi standardami kontroli. Najbardziej prawdopodobnym rozwiązaniem będzie upowszechnienie przez Ministra Finansów standardów COSO (Committee of Sponsoring Organizations), wspieranych przez IIA. Wyżej wymienione zapisy odpowiadają zapisom zawartym w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA)<sup>14</sup>.

Ulega zmianie definicja audytu wewnętrznego i zostaje ona dostosowana do obowiązującej w Międzynarodowych Standardach Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA). Nowe brzemienie definicji przedstawia się następująco: „Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze”.

W art. 278 przewidziano prowadzenie audytu wewnętrznego przez usługodawcę (spełniającego wymogi dla audytora wewnętrznego) zewnętrznego dla wybranych jednostek. Zapis ten może stać w sprzeczności z ideą prowadzenia audytu wewnętrznego, gdyż usługodawca zewnętrzny będzie miał utrudnione zadanie w uzyskaniu porównywalnej wiedzy o jednostce i procesach w niej funkcjonujących, w stosunku do audytora zatrudnionego w organizacji. Jednak takie rozwiązanie skierowane jest do jednostek zatrudniających poniżej 200 pracowników, w których kwota dochodów lub wydatków nie przekroczyła 100 000 tys. zł i może mieć uzasadnienie ekonomiczne.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Tekst ustawy ustalony ostatecznie po rozpatrzeniu poprawek Senatu.

<sup>14</sup> N.J. Gleim, *Powtórzenie do egzaminu CIA, cz. I: Rola procesu audytu wewnętrznego w zakresie governance, ryzyka i kontroli*, Ernst & Young Academy of Business Sp. z o.o., Warszawa 2006. Ibidem, cz. II: *Wykonywanie zadań audytu wewnętrznego*.

Poszerzono dostęp do wykonywania zawodu audytora poprzez dodanie w (art. 286 ust. 1 pkt 5 lit. d) osoby, która posiadała dwuletnią praktykę w zakresie audytu wewnętrznego i legitymuje się dyplomem ukończenia studiów podyplomowych w zakresie audytu wewnętrznego, wydanym przez jednostkę organizacyjną, która w dniu wydania dyplomu była uprawniona, zgodnie z odrębnymi ustawami, do nadawania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych lub prawnych.

Art. 288 powołano komitety audytu przy ministrze kierującym działem. Istnienie wyżej wymienionych komitetów jest w pełni zgodne z zasadami audytu i ma odzwierciedlenie w standardach. Do zadań komitetów audytu będzie należeć doradztwo w zakresie zapewnienia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz skutecznego audytu wewnętrznego.

#### 4. Podsumowanie

Obecnie obowiązujące przepisy posiadają niezgodności z Międzynarodowymi Standardami Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA), aczkolwiek w zakresie realizacji procesu badania rozbieżności nie wpływają na realizację zadań audytu. W trakcie wydawania Komunikatów przez Ministra Finansów oraz publikowania dokumentów dotyczących pracy audytu wewnętrznego widać kierunek prac całkowicie zbieżny ze standardami.

Kierunek zmian zawarty w nowej ustawie (obowiązującej od dnia 1 stycznia 2010 r.) jest prawie całkowicie zbieżny z zapisami standardów. Niestety nie uwzględniono okresowych ocen zewnętrznych programu zapewniania jakości oraz ustawicznego kształcenia.

Kontrowersje budzi zapis wprowadzający usługodawcę zewnętrznego, aczkolwiek jego ostatecznej oceny będzie można dokonać po przynajmniej dwuletnim okresie obowiązywania.

Należy zaznaczyć, że Minister Finansów wyznacza zasadniczy kierunek niezbędnych zmian i jest propagatorem sprawdzonych rozwiązań, które sprawdziły się na arenie międzynarodowej zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

#### Bibliografia

28. Kontrola finansowa NPPC 2001, Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 12 czerwca 2001 r.
- Adamec B., Leinicke M.L., Ostrosky A.J., *6 Cultural Pillars of Successful Audit Departments*, „Internal Auditor” 2009, nr 2.
- Anczakowski M., *Audyt wewnętrzny w urzędzie celnym*, „Monitor Prawa Celnego i Podatkowego” 2002, nr 6.
- Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, Infoaudit Sp. z o.o., Warszawa 2004.

- Gleim N.I., *Powtórzenie do egzaminu CIA, cz. I: Rola procesu audytu wewnętrznego w zakresie governance, ryzyka i kontroli*, Ernst & Young Academy of Business Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Gleim N.I., *Powtórzenie do egzaminu CIA, cz. II: Wykonywanie zadań audytu wewnętrznego*, Ernst & Young Academy of Business Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Gołębiowski G., *Audyt wewnętrzny w administracji – kontrowersje wobec jego roli*, „Kontrola Państwowa” 2003, nr 6.
- Komunikat Nr 1 Ministra Finansów z 19 lutego 2009 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych (Dz. Urz. MF z 2009 r., nr 2, poz. 12).
- Komunikat Nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie standardów kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych.
- Komunikat Nr 16 Ministra Finansów z 18 lipca 2006 r. w sprawie ogłoszenia „Karty audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych” (Dz. Urz. MF z 2006 r., nr 9, poz. 70).
- Kuc B.R., *Audyt wewnętrzny – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
- Raport z realizacji w 2000 r. Narodowego Programu Przygotowania do Członkostwa w UE.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 kwietnia 2008 r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przeprowadzania audytu wewnętrznego (DzU z 2008 r., nr 66, poz. 406).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 4 kwietnia 2008 r. w sprawie trybu sporządzania oraz wzoru sprawozdania z wykonania planu audytu za rok poprzedni (DzU z 2008 r., nr 61, poz. 378).
- Stanowisko negocjacyjne Polski w obszarze Kontrola Finansowa, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 6 lutego 2001 r.
- Sułkowska B., *Zarządzanie jakością kontroli*, „Kontrola Państwowa” 2008, nr 2.
- The Institute of Internal Auditors, *Międzynarodowe Standardy Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego (IIA)*.
- Ustawa o działach administracji rządowej oraz Ustawy o służbie cywilnej (DzU z 2001 r., nr 102, poz. 1016).
- Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (DzU z 2005 r., nr 249, poz. 2104 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych (DzU z 1999 r., nr 155, poz. 1014 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Tekst ustawy ustalony ostatecznie po rozpatrzeniu poprawek Senatu.
- Winiarska K., *Audyt finansowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ A JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA

### Wprowadzenie

Zaspokojenie potrzeb klienta powinno być celem każdego przedsiębiorstwa. Każdy też powinien rozumieć znaczenie ograniczenia zmienności i wahań w poziomie dostarczanych wyrobów lub usług stałej poprawy, bowiem każdy ma przydzieloną odpowiedzialność za jakość stosownie do wykonywanych funkcji<sup>1</sup>. Jakość nie powinna być odnoszona tylko do norm wykonywania produktu lub usługi, gdyż jakość końcowego efektu każdej pracy, jaką jest wyrób lub usługa, jest jedynie jednym z aspektów jakości pracy i jakości zarządzania. Co więcej jakość dotyczy wszystkiego, co nas otacza, a szczególnie jakości pracy, dzięki której osiągamy jakość naszej egzystencji, jakość życia i to nie tylko materialnego, ale także duchowego (etos). A Masaaki Imai jakość traktuje jako wszystko, co można poprawić<sup>2</sup>.

W przedsiębiorstwach, które myślą nowoczesnymi kategoriami o zarządzaniu, jakość obejmuje wszystko, od dostawców aż do ostatecznego klienta otrzymującego gotowy produkt lub usługę. Obejmuje więc całą sferę organizacji zarządzania przedsiębiorstwem<sup>3</sup>, tym bardziej że zarządzanie jakością jest uważane za ważne i bardzo skuteczne narzędzie kształtowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>4</sup>. W nurt ten wpisuje się również zagadnienie jakości zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest próba odpowiedzi na pytania, czy zarządzanie jakością gwarantuje jakość zarządzania na wysokim poziomie? Czy posiadanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością jest tożsame z osiągnięciem jakości zarządzania? A jeśli nie, dlaczego tak się dzieje i co można zrobić, aby stan ten doprowadzić do pożądanego.

---

<sup>1</sup> E. Rodańska, *Powszechna jakość. Ogólny pogląd na zarządzanie (TQM)*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>2</sup> J. Dahlgard, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 46.

<sup>3</sup> M. Recha, *Niektóre rozważania dotyczące zarządzania przez jakość – ZPJ*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>4</sup> L. Wasilewski, *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1998, s. 5.

## Jakość i system zarządzania jakością

Efektywność realizowanych procesów i działań jest jednym z najistotniejszych wyznaczników istnienia i rozwoju przedsiębiorstw. Jest to również kluczowe zagadnienie w zarządzaniu procesami kształtowania jakości produktów i usług<sup>5</sup>. A jakość obecnie staje się centralnym punktem zainteresowania we wszystkich dziedzinach gospodarki, co jest koniecznością funkcjonowania współczesnego rynku. Jakość to zdolność wszystkich naturalnych cech wyrobów, systemu lub procesu do spełnienia wymagań klienta oraz innych stron zainteresowanych<sup>6</sup>. Jakość ma znaczenie dla pozycji konkurencyjnej firm, co wykazuje praktyka rynkowa<sup>7</sup>. Jakość produktów, jakość świadczonych usług rzutują na zadowolenie klienta, zwiększają atrakcyjność oferty rynkowej, przyczyniają się do uzyskania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej, zarówno w obszarze ekonomicznym (koszty), jak i marketingowym (sprzedaż)<sup>8</sup>. Stąd we współczesnej gospodarce rynkowej zarządzanie jakością jest uważane za ważne i bardzo skuteczne narzędzie kształtowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Zastosowanie systemów jakościowych zwiększa prestiż firmy na rynku, a w wielu przypadkach legitymowanie się ISO staje się niezbędnym elementem w organizowanych przez zachodnie koncerny przetargach czy w ogóle we współpracy z zagranicznymi kontrahentami. Dla nich wybór odpowiedniego partnera opiera się nie tylko na kosztach. Dla firm zachodnich posiadanie ISO jest sygnałem, że w danym przedsiębiorstwie panuje porządek organizacyjny<sup>10</sup>. Jednak nie można zapominać, że certyfikat ISO to nie wszystko, ponieważ właściwie to tylko pierwszy z etapów wprowadzania i funkcjonowania kompleksowego systemu zarządzania jakością (TQM).

TQM to zarówno filozofia, jak i metoda zarządzania zmierzająca do uzyskania stabilnego wzrostu i rozwoju organizacji, poprzez zaangażowanie wszystkich pracowników w ekonomiczne wytwarzanie jakości, której chcą klienci<sup>11</sup>. Innymi słowy, kompleksowy system zarządzania jakością (TQM) to podejście kierownictwa przedsiębiorstwa (organizacji) skierowane na ciągłą poprawę jakości przy zaangażowaniu wszystkich pracowników firmy. Dotyczy najbardziej jakości zarządzania realizowanej bezpośrednio przez menedżerów na wszystkich szczeblach zarządzania, poczynając od naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa (organizacji). Jego celem jest osiągnięcie długofalowego sukcesu poprzez uzyskanie zadowolenia klienta z korzy-

---

<sup>5</sup> K. Lisiecka, *Efektywność systemów zarządzania jakością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 6, s. 14.

<sup>6</sup> S. Wenerski, *System zarządzania jakością*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Łódź 2000, s. 10.

<sup>7</sup> M. Anasz, *Jakość przepustką do przyszłości*, „Bankier” 1999, nr 1, s. 4.

<sup>8</sup> K. Opolski, *Jakość zarządzania jakością organizacji, czyli imperatywy moralne przywódcy*, „Bank i Kredyt”, lipiec 2001, s. 69.

<sup>9</sup> L. Wasilewski, op. cit., s. 20.

<sup>10</sup> K. Gorkzowska, *ISO – mit doskonałości?*, „Logistyka a Jakość”, 15.09.2002, s. 19.

<sup>11</sup> S. Tkaczyk, *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM*, [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – Praktyka wzbogaca teorię*, red. Z. Kłós, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 327.



ścią dla pracowników, lokalnej społeczności oraz samego przedsiębiorstwa<sup>12</sup>. Jest sposobem życia przedsiębiorstw (organizacji) zaangażowanych w satysfakcjonowanie klienta poprzez ustawiczne doskonalenie i usprawnianie<sup>13</sup>. Kluczem do sukcesu jest ząębanie się strategicznych, personalnych i technicznych przedsięwzięć w zapewnieniu jakości. Człowiek jest tu centralnym punktem – podmiotem procesu produkcji<sup>14</sup>.

Każde z przedsiębiorstw, które ma wdrożony system zarządzania jakością w swym funkcjonowaniu kieruje się następującymi zasadami<sup>15</sup>:

- koncentracja na kliencie – zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta;
- ciągłe doskonalenie – stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie;
- przywództwo – powinno uwzględniać cele, kierunek działania oraz kreować wewnętrzne środowisko organizacji;
- zaangażowanie ludzi – uzyskanie całkowitego zaangażowania ludzi umożliwia pełne wykorzystanie ich zdolności z maksymalną korzyścią dla organizacji;
- podejście procesowe – założony wynik osiąga się efektywnie gdy zasoby i działania zarządzane są jako proces;
- podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie systemu wzajemnie zależnych procesów, zrozumienie współzależności i umiejętne zarządzanie przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności działania organizacji;
- opieranie się na faktach w podejmowaniu decyzji – skuteczne decyzje opierają się na logicznej analizie posiadanych danych i informacji;
- wzajemne korzystne powiązania dostawców – ustanowienie wzajemnie korzystnych powiązań między organizacją i jej dostawcami podnosi zdolność do generowania zysków.

## Jakość zarządzania

Pojęcie jakości zarządzania składa się z dwóch terminów – jakości i zarządzania. W związku z tym, że jakość została zdefiniowana powyżej, należy w tym miejscu zdefiniować tylko pojęcie zarządzania, przez które rozumie się skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania<sup>16</sup>. Zarządzanie to proces, który polega na pozyskiwaniu, rozmieszczaniu i ekonomicznym wykorzystaniu róż-

---

<sup>12</sup> J. Rębecki, *Podstawy TQM*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>13</sup> J. Panfil, *Wpływ TQM na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000, s. 10

<sup>14</sup> T. Wawak, *TQM a zarządzanie zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5, s. 36.

<sup>15</sup> *System zarządzania jakością ISO 9000:2000*, <http://www.iso9000.com.pl> (2006).

<sup>16</sup> Norma PN-EN ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, p. 3.2.6.

nych zasobów, zwłaszcza ludzi, do osiągnięcia celów organizacji<sup>17</sup>. Stanisław Sudoł dodaje ponadto, że zarządzanie jest działalnością kierowniczą, tzn. realizowaną przez kierowników (menedżerów, przełożonych)<sup>18</sup>. Czyli menedżer to ten, który planuje, organizuje, motywuje i kontroluje zasoby organizacyjne, podejmując odpowiednie decyzje i koordynując ich realizację<sup>19</sup>. Menedżerowie są odpowiedzialni za racjonalne wykorzystanie zasobów i sprawną realizację zadań (osiągnięcie celów organizacji), za pracę własną i pracę swych podwładnych. Należy przy tym pamiętać, że trudno oczekiwać zarządzania podwładnymi od szefów, którzy sami sobą nie potrafią pokierować tak, by osiągnąć skuteczność<sup>20</sup>. Owa skuteczność i sprawność działania menedżerów określana przez Petera Druckera jako „efektywność” stanowi o jakości pracy menedżerskiej, czyli jakości wykonywanych przez menedżera zadań w przedsiębiorstwie. Fundamentalne znaczenie dla poprawnego ich wykonywania mają natomiast umiejętności menedżerskie, uzależnione od wykształcenia i doświadczenia w pracy w warunkach, w których wykonuje swoją pracę menedżer<sup>21</sup>. A skoro na pracę menedżera składają się: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, czyli funkcje zarządzania, to jakość pracy menedżera wyznacza jakość zarządzania danym przedsiębiorstwem.

Na podstawie dotychczasowych rozważań nad jakością i zarządzaniem, jakość zarządzania można zdefiniować jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania (menedżerów), dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe): przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych<sup>22</sup>.

Definicja jakości zarządzania posiada dwie nierozłączne strony<sup>23</sup>:

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania inherentnymi<sup>24</sup> właściwościami działań dotyczących kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania;
- wartościującą postrzeganie jakości zarządzania jako stopień, w jakim dzięki niej spełnione są wymagania: klientów, pracowników i właścicieli przedsiębiorstwa oraz pozostałych interesariuszy (dostawców, samorządu terytorialnego, państwa itp.).

<sup>17</sup> S. Kotlicki, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Kołobrzeg 1999, s. 66.

<sup>18</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 1999, s. 155.

<sup>19</sup> S. Kotlicki, op. cit., s. 66.

<sup>20</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik-Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994, s. 156.

<sup>21</sup> S. Smoleński, *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 48.

<sup>22</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87\\_zarz%C4%85dzania](http://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87_zarz%C4%85dzania) (2009).

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Inherentny – oznacza tkwiący w istocie czegoś, szczególnie jako stała właściwość – Norma PN-EN ISO 9000, 2006, p. 3.1.1.

Każdy menedżer powinien pamiętać, że jakość zarządzania podlega ocenie z różnych punktów widzenia<sup>25</sup>, bowiem zależna jest od oceny spełniania wymogów klientów. Klientami w tym przypadku są zarówno właściciele przedsiębiorstwa oczekujący maksymalnych zysków i konkurencyjnej pozycji rynkowej własnej firmy, pracownicy liczący na dobre warunki pracy i sprawiedliwe wynagrodzenie oraz klienci zewnętrzni organizacji (odbiorcy), spodziewający się dobrych jakościowo wyrobów i usług, a także w szerszym kontekście społeczeństwo (atrakcyjny rynek pracy, sponsoring, poprawa infrastruktury technicznej otoczenia, ochrona środowiska). W związku z tym każdy menedżer zdając sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka na nim ciąży, powinien angażować się w usprawnianie własnej pracy<sup>26</sup>, bowiem jakość pracy kierowników – zarządzających decyduje o jakości pracy podwładnych – zarządzanych, a co za tym idzie, decyduje o jakości pracy determinującej jakość produktów przedsiębiorstwa<sup>27</sup>.

## Determinanty jakości zarządzania<sup>28</sup>

Determinanty jakości zarządzania można podzielić wg różnych kryteriów. Jednym z nich jest możliwość wpływu naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa na ich występowanie kształt oraz sposób oddziaływania. Mając to kryterium na uwadze, możemy „determinanty jakości zarządzania” podzielić na:

- determinanty zewnętrzne, które nie są kontrolowane przez naczelne kierownictwo i kierowników niższych szczebli przedsiębiorstwa i są od nich niezależne. Czynniki te generowane są przez: państwo, samorządy i urzędy terytorialne, dostawców, konkurentów i pozostałych interesariuszy;
- determinanty wewnętrzne są kontrolowane i zależne od zarządu i wszystkich kierowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Do nich należą omówione poniżej determinanty:
  - zakres i sposób postępowania zgodny z zasadami Modelu Doskonałości (Znakomitości) EFQM;
  - zakres i sposób realizacji wymagań zawartych w Modelu Kryteriów Europejskiej Nagrody Jakości;
  - zakres i sposób wcielania w życie zasad zarządzania jakością ujętych w normach rodziny ISO 9000:2005<sup>29</sup>.

Obok powyżej przedstawionych wewnętrznych determinantów jakości zarządzania wymienić można m.in. następujące:

---

<sup>25</sup> A. Piekarczyk, *Jakość zarządzania w ujęciu sieciowym*, [http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/abstrakty/Jakosc\\_zarządzania\\_w\\_%20ujęciu\\_sieciowym.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/abstrakty/Jakosc_zarządzania_w_%20ujęciu_sieciowym.pdf) (2008).

<sup>26</sup> M. Imai, *Kazein – tajemnica sukcesu Japonii*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 1997, s. 40.

<sup>27</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania*, op. cit.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> W pierwotnym tekście jest „ISO 9000:2000”, jednak od czasu ukazania się tej publikacji, norma została zaktualizowana, a nowa międzynarodowa wersja wydana w 2005 roku, stąd „ISO 9000:2005”.

- etyka pracy wynikająca ze świadomości zatrudnionych przedsiębiorstwie, przełożonych i podwładnych;
- warunki ekonomiczne pracy związane z warunkami bytowymi i socjalnymi zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Oba te czynniki mają istotny wpływ na poziom jakości pracy zarządzających i zarządzanych, czyli przełożonych i podwładnych w przedsiębiorstwie. Etyka i warunki ekonomiczne pracy zależne są od determinant zewnętrznych i wewnętrznych oraz mają także wpływ na kształt czynników wewnętrznych determinujących jakość zarządzania.

## Dlaczego zarządzanie jakością $\neq$ jakość zarządzania?

Wydawać by się mogło, że zarządzanie jakością, już z samej nazwy, gwarantuje jakość procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, w tym jakość zarządzania. Jednak rzeczywistość gospodarcza brutalnie weryfikuje to przypuszczenie. Istnieje wiele przedsiębiorstw, które pomimo posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością nie funkcjonuje w sposób należyty, a jakość zarządzania jest w nich niska i pozostawia wiele do życzenia. Istnieje również wiele przedsiębiorstw, które mogą poszczycić się dobrą jakością zarządzania mimo braku systemu zarządzania jakością. Można stąd wnioskować, że samo otrzymanie certyfikatu ISO i wdrożenie w związku z tym systemu zarządzania jakością nie jest gwarantem jakości zarządzania. Stąd pytanie, dlaczego tak się dzieje?

Jedną z determinant jakości zarządzania jest zakres i sposób wcielania w życie zasad zarządzania jakością ujętych w normach rodziny ISO 9000:2005. Błędy bądź zaniechania popełnione podczas wdrażania systemu zarządzania jakością mogą zatem powodować, że system nie funkcjonuje w odpowiedni sposób, nie gwarantując tym samym jakości zarządzania. Powodów dlaczego system nie działa prawidłowo jest wiele<sup>30</sup>:

- brak prawdziwego przywództwa zarządu;
- brak przekonania i poparcia pracowników;
- brak znajomości metod organizacji i zarządzania;
- niechęć do podnoszenia kosztów wśród akcjonariatu;
- barak jednolitej i sprawdzonej metody wdrażania;
- brak jednoznacznych mierników „wdrożenia TQM”;
- błędy podczas wdrażania ISO 9001.

Zagrożenia i problemy występujące w procesie wdrażania systemu mają zazwyczaj swoje źródło w uwarunkowaniach istniejących w przedsiębiorstwie, do których zaliczyć można<sup>31</sup>:

- motywacje powodujące podjęcie decyzji o wdrożeniu – jeśli wdraża się system, bo „taka jest moda”, prawdopodobieństwo powodzenia jest znikome;

<sup>30</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002, s. 29.

<sup>31</sup> W. Sokołowicz, A. Szrednicki, *System zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 85.

- brak funkcjonowania podstawowych zasad kultury organizacyjnej i systemu zarządzania – wrażenie zbędności systemu;
- bardzo niska świadomość i kwalifikacje pracowników – opór pracowników na wszelkiego rodzaju zmiany, niechęć do zwiększenia wysiłku itp.

Ponadto przeciwnicy zapewnienia jakości, na podstawie standardów ISO, wskazują, że system zarządzania jakością<sup>32</sup>:

- jest niezwykle czasochłonny dla kierownictwa i pracowników firmy;
- może powodować przeciążenie pracowników szczególnie w okresie wdrażania systemu;
- może pomóc tylko w tych przypadkach, gdy organizacja już zmierza w dobrym kierunku. Nie jest to narzędzie, które mogłoby radykalnie przetransformować organizację;
- nie jest szybkim sposobem na załatwienie wszystkich spraw: wdrożenie systemu często zajmuje całe lata i tak naprawdę jest to proces, który nigdy się nie kończy;
- powoduje nadmierną formalizację i biurokrację, która związana jest z przygotowaniem dokumentacji;
- może stać się procesem zbiurokratyzowanym i mechanicznym, co często prowadzi do tego, że większy nacisk kładzie się na konsekwentne działanie zamiast na udoskonalanie procesów lub nadmiernie koncentruje się na środkach zamiast na osiągnięciu celu;
- wymaga bardzo uważnego wprowadzania, ponieważ na poszczególnych etapach często powoduje zakłócenia działań;
- powoduje poniesienie dużych kosztów związanych ze szkoleniami pracowników, z przeprowadzeniem auditu certyfikacyjnego oraz uzyskaniem certyfikatu.

Dlatego też istotne jest ustalenie podstawowych zasad wdrażania systemu i konsekwentne ich przestrzeganie, jak np. ustanowienie pełnomocnikiem ds. systemu jakości osoby cieszącej się autorytetem wśród pracowników, pełne, rzeczywiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa, rzetelne opracowanie harmonogramu działań, cykliczne prowadzenie szkoleń i warsztatów<sup>33</sup>. W innym przypadku wady systemu zarządzania jakością przewyższą korzyści, a zależność zarządzanie jakością = jakość zarządzania nie będzie miała racji bytu.

## Kiedy zarządzanie jakością = jakość zarządzania?

Jedną z zasad zarządzania jakością jest przywództwo i w zasadzie tej należy upatrywać podstawy sukcesu systemu zarządzania jakością i gwaranta jakości zarządza-

<sup>32</sup> J. Czarnecki, *Bezwzględnie ISO*, „Rzeczpospolita” z dnia 21.10.1993 oraz *Kompleksowe zarządzanie jakością: ustalenie kolejności działań w strategii TQM*, [b.a.], [w:] *Biznes – Zarządzanie firmą*, red. J. Witecka, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 251.

<sup>33</sup> W. Sokołowicz, A. Srzednicki, op. cit., s. 85–86.

nia. Można tak wnioskować, ponieważ z samej definicji jakości zarządzania wynika, iż jest to domena kierowników. Stąd prezes czy dyrektor nie może być jedynie kierownikiem, lecz musi stać się autentycznym przywódcą zaangażowanej załogi<sup>34</sup>. Menedżer by móc dobrze jakościowo wypełniać swoje funkcje, musi dotrzeć do psychiki podwładnych i dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu pro jakościowej świadomości załogi oraz wykorzystania rezerw tkwiących w psychice człowieka do poprawy jego jakości pracy<sup>35</sup>. Uważa się również, że musi on mieć zarówno aurytet formalny, jak i nieformalny – zasadzający się na władzy, umiejętnościach fachowych (kompetencji) i racjonalności działania (kreatywności). Musi on mieć osobowość „wartą” tego, aby go słuchać<sup>36</sup>.

Ponadto, w omawianym przypadku, szczególne znaczenie mają zmiany kulturowe. Celem tych zmian jest zastąpienie starego, reagującego stylu zarządzania (reagującego *post factum*) nowym – zarządzaniem przez ciągłą poprawę<sup>37</sup>. A to oznacza, że ciągłe doskonalenie, kolejna z zasad zarządzania jakością, przyczynia się do podniesienia jakości zarządzania. Doskonalenie jakości zarządzania przedsiębiorstwem polega na<sup>38</sup>:

- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich;
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego;
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje przedsiębiorstwo.

Doskonalenie jakości zarządzania sprowadza się więc do doskonalenia działań dotyczących kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej komórce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie zdolności zarządzania do spełnienia wymagań dotyczących jakości zarządzania<sup>39</sup>.

Odpowiednio wdrażane zasady zarządzania jakością kształtują kulturę organizacyjną w kierunku kultury jakości, która łączy pracowników w jedną społeczność, kierunkuje ich działania i zaangażowanie w realizację celu organizacji – doskonalenie jakości<sup>40</sup>. Kultura taka wyraża się w sposobie wypełniania obowiązków oraz w postawie otwartości i współdziałania wobec proponowanych przedsięwzięć doskonalących<sup>41</sup>. Kultura jakości nazywana jest przez wielu menedżerów kulturą ciągłego doskonalenia ze względu na fakt, iż opiera się ona na zasadach zarządzania jakością, wśród których zapisana jest zasada ciągłego doskonalenia, rozumianego bardzo szeroko, jako doskonalenie kadr (w tym kierownictwa), produktów, procesów, systemu. Taka kultura organizacyjna umożliwia płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysił-

<sup>34</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością*, op. cit., s. 29.

<sup>35</sup> T. Wawak, *TQM...*, op. cit., s. 34.

<sup>36</sup> J. Penc, *Menedżerowie w uczącej się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 5, s. 11.

<sup>37</sup> T. Wawak, *TQM...*, op. cit., s. 36.

<sup>38</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania*, op. cit.

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> *Szkolenie ogólne dla Zarządu oraz kadry kierowniczej*, Materiały szkoleniowe Erison Consulting Sp. z o.o., Szczecin 2002, s. 4.

<sup>41</sup> W. Grynczewicz, *Doskonalenie jakości informacji w jednostkach administracji skarbowej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007, s. 122.

ku na rzecz doskonalenia organizacji<sup>42</sup>. Pomaga w stworzeniu warunków podstaw organizacyjnych dla stałego wzrostu poziomu jakości systemów zarządzania. Tak więc, w wyniku posiadanej świadomości każdy pracownik zdaje sobie sprawę, że od efektów pracy uzależniony jest stan obecny i przyszły przedsiębiorstwa<sup>43</sup>. W takich warunkach można przyjąć, iż zarządzanie jakością = jakość zarządzania.

## Zakończenie

Koncepcja zarządzania jakością zdobywa coraz więcej zwolenników, czego efektem jest już kolejna seria norm jakości ISO 9000 czy 14000, jak i wielu innych. Są one efektem wieloletnich doświadczeń entuzjastów jakości. Dzieje się tak, dlatego, że system zarządzania jakością to sposób na zarządzanie organizacją, która dąży do ustawicznej partycypacji i współpracy pracowników przy polepszeniu jakości wyrobów i usług, swojego działania i wytyczonych przez siebie celów, tak by uzyskać zadowolenie klientów, szybkie terminy realizacji zamówień, zadowolenie pracowników i dobrą kulturę organizacyjną<sup>44</sup>. Można więc powiedzieć, że sukces systemu zarządzania jakością tkwi w założeniu, iż jest on procesem ciągłego polepszania wszystkiego co robi się w organizacji. Ciągłe doskonalenie, oparte na konsekwentnie realizowanych zasadach zarządzania jakością, zapewnia powolny, ale postępujący rozwój jakości zarządzania<sup>45</sup>.

Ważne jest zatem uświadomienie sobie przez menedżerów, że certyfikat potwierdzający wdrożenie systemu zarządzania jakością to nie gwarant jakości zarządzania. System ten należy ciągle doskonalić, z uwzględnieniem pozycji silnego lidera, którego zachowania są zawsze nieskazitelne, godne szacunku i naśladowania przy klimacie kształtowania kultury jakości<sup>46</sup>; dopiero wtedy można mówić o zależności zarządzanie jakością = jakość zarządzania.

## Bibliografia

- Anasz M., *Jakość przepustką do przyszłości*, „Bankier” 1999, nr 1.  
Czarnecki J., *Bezwzględnie ISO*, „Rzeczpospolita” z dnia 21.10.1993.  
Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.  
Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik-Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.

---

<sup>42</sup> S. Tkaczyk, op. cit., s. 327.

<sup>43</sup> Ł. Sułkowski, *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2.

<sup>44</sup> P. Rutkowski, *Jakość – definicje*, www.petrus.waw.pl (2008).

<sup>45</sup> Por.: T. Wawak, *Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6, s. 28.

<sup>46</sup> Por.: S. Tsutsumi, K. Tsuchihashi, *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12, s. 14.

- Gorzowska K., *ISO – mit doskonałości?*, „Logistyka a Jakość”, 15.09.2002.
- Gryniewicz W., *Doskonalenie jakości informacji w jednostkach administracji skarbowej*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.
- Imai M., *Kazein – tajemnica sukcesu Japonii*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 1997.
- Kompleksowe zarządzanie jakością: ustalenie kolejności działań w strategii TQM*, [b.a.], [w:] *Biznes – Zarządzanie firmą*, red. J. Witecka, cz. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kotlicki S., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Kołobrzeg 1999.
- Lisiecka K., *Efektywność systemów zarządzania jakością*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 6.
- Norma PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Opolski K., *Jakość zarządzania jakością organizacji, czyli imperatywy moralne przywódcy*, „Bank i Kredyt”, lipiec 2001.
- Panfil J., *Wpływ TQM na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżerowie w uczącej się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 5.
- Piekarczyk A., *Jakość zarządzania w ujęciu sieciowym*, [http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/abstrakty/Jakosc\\_zarzadzania\\_w\\_%20ujeciu\\_sieciowym.pdf](http://www.sgh.waw.pl/katedry/ktz/mf2020/abstrakty/Jakosc_zarzadzania_w_%20ujeciu_sieciowym.pdf) (2008).
- Recha M., *Niektóre rozważania dotyczące zarządzania przez jakość – ZPJ*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000.
- Rębecki J., *Podstawy TQM*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 2000.
- Rodańska E., *Powszechna jakość. Ogólny pogląd na zarządzanie (TQM)*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Warszawa 1998.
- Rutkowski P., *Jakość – definicje*, [www.petrus.waw.pl](http://www.petrus.waw.pl) (2008).
- Smoleński S., *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- Sokołowicz W., Srzednicki A., *System zarządzania jakością oraz inne systemy oparte na normach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 1999.
- Sułkowski Ł., *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 2. *System zarządzania jakością ISO 9000:2000*, <http://www.iso9000.com.pl> (2006).
- Szkolenie ogólne dla Zarządu oraz kadry kierowniczej*, Materiały szkoleniowe Erison Consulting Sp. z o.o., Szczecin 2002.
- Tkaczyk S., *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM*, [w:] *Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem... – Praktyka wzbogaca teorię*, red. Z. Kłós, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- Tsutsumi S., Tsuchihashi K., *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12.
- Wasilewski L., *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa 1998.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002.
- Wawak T., *Jakość zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87\\_zarz%C4%85dzania](http://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87_zarz%C4%85dzania) (2009).
- Wawak T., *TQM a zarządzanie zmianami*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- Wawak T., *Zmiany w otoczeniu a jakość zarządzania i zarządzanie jakością*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6.
- Wenerski S., *System zarządzania jakością*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów „ZETOM”, Łódź 2000.



V

JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU  
– PRAKTYKA

Agnieszka Zagroba  
Łukasz Chmiel  
Janusz B. Berdowski  
Witold Lisiecki  
Lantmannen Unibake  
Poland Sp. z o.o.

## NOWE TRENDY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE LANTMANNEN UNIBAKE POLAND SP. Z O.O.

*W gospodarce rynkowej zaczyna obowiązywać niepisane prawo, które można scharakteryzować w sposób następujący: jest certyfikat na wdrożony i funkcjonujący system zarządzania bezpieczeństwem żywności – jest biznes, nie ma certyfikatu nie ma biznesu.*

Janusz B. Berdowski

Dostosowanie polskiego przemysłu piekarskiego do przepisów prawnych Unii Europejskiej i wymagań gospodarki rynkowej wymaga wielu działań. Do najważniejszych należą działania zapewniające bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów piekarskich ma zapobiec występowaniu zatruc i zakażeń pokarmowych, spowodowanych spożywaniem żywności zawierającej szkodliwe mikroorganizmy lub substancje chemiczne. „Jakość chleba i wyrobów piekarskich to sprawdzona jakość mąki i wszystkich dodatków, to sparametryzowany i właściwie przeprowadzony proces technologiczny produkcji, to przestrzeganie zasady FIFO [pierwsze weszło – pierwsze wyszło] przy odpowiednim systemie magazynowania i dystrybucji, to przestrzeganie wytycznych zawartych we wszystkich procedurach i instrukcjach, a szczególnie w procedurze G.M.P. i G.H.P. i normie BRC Global Standard for Food Safety (Globalnej Normy dotyczącej Bezpieczeństwa Żywności)”<sup>1</sup>.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem produkcyjnym wymaga stosowania przez kadre kierowniczą nowatorskich systemów zarządzania jakością. W tym celu Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. w 2004 r., jako jedno z pierwszych przed-

---

<sup>1</sup> J.B. Berdowski, *HACCP w piekarni. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”, Warszawa 2008.

siębiorstw z branży spożywczej w Polsce, zdobyło Certyfikat BRC Global Standard for Food Safety. Globalna Norma dotycząca Bezpieczeństwa Żywności jest to międzynarodowy standard, który określa kryteria dotyczące bezpieczeństwa żywności, jakości i funkcjonowania w firmie produkującej żywność, aby mogło ono wypełnić obowiązki odnoszące się do zgodności z przepisami prawnymi i ochrony konsumenta. Niezależna i kompetentna strona trzecia – jednostka certyfikująca – co 12 miesięcy przeprowadza ocenę obiektów firmy, procesów i procedur.

System zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności opiera się na dwóch fundamentach: zaangażowaniu najwyższego kierownictwa i zasadach HACCP. Wszystko zaczyna się „od głowy”, a więc dyrektora naczelnego firmy, który musi wręcz demonstrować swoje zaangażowanie we wdrożenie polityki jakości i bezpieczeństwa żywności<sup>2</sup>. Z tych względów dyrektor firmy w sposób jasny zdefiniował poziomy odpowiedzialności personelu zaangażowanego w zapewnienie jakości produktów Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. Polityka jakości i bezpieczeństwa żywności jest prawidłowo zdefiniowana, zrozumiana i zakomunikowana w całym przedsiębiorstwie.

W Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. opracowano plan bezpieczeństwa żywności oparty na zasadach HACCP Codex Alimentarius. Zespół ds. bezpieczeństwa żywności HACCP jest interdyscyplinarny, a członkowie są specjalistami w swoich dziedzinach, posiadającymi wieloletnie doświadczenie w przemyśle piekarskim.

Certyfikacja wszystkich wyrobów Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. na zgodność z wymaganiami Global Standard for Food Safety jest prowadzona systematycznie, corocznie już od sześciu lat. W obrębie normy pewne wymagania zostały określone jako „fundamentalne”. Są to wymagania odnoszące się do systemów mających zasadnicze znaczenie dla ustanowienia i funkcjonowania skutecznej kontroli jakości i bezpieczeństwa żywności:

- wymaganie fundamentalne nr 1 – zaangażowanie najwyższego kierownictwa i ciągłe doskonalenie (Punkt 1);
- wymaganie fundamentalne nr 2 – plan bezpieczeństwa żywności HACCP (Punkt 2);
- wymaganie fundamentalne nr 3 – audyty wewnętrzne (Punkt 3.5);
- wymaganie fundamentalne nr 4 – działania korygujące i zapobiegawcze (Punkt 3.8);
- wymaganie fundamentalne nr 5 – identyfikowalność (Punkt 3.9);
- wymaganie fundamentalne nr 6 – plan zakładu, przepływ i segregacja, (Punkt 4.3.1);
- wymaganie fundamentalne nr 7 – utrzymanie czystości i higieny (Punkt 4.9);
- wymaganie fundamentalne nr 8 – wymagania dotyczące postępowania ze specyficznymi materiałami – materiały zawierające alergeny oraz materiały o zapewnionej tożsamości (Punkt 5.2);
- wymaganie fundamentalne nr 9 – kontrola operacji (Punkt 6.1);
- wymaganie fundamentalne nr 10 – szkolenie (Punkt 7.1).

---

<sup>2</sup> Ibidem.

Wdrożenie przez przedsiębiorstwo wymagań BRC Global Standard for Food Safety nie jest proste i wymaga zaangażowania wszystkich pracowników: od portiera do dyrektora ze szczególnym zwróceniem uwagi na pracowników produkcji, utrzymania ruchu, pracowników magazynu, sprzątaczek, firm zewnętrznych zajmujących się remontami maszyn, obsługujących zagadnienia DDD (deratyzacja, dezynsekcja, dezynfekcja) oraz czyszczących i myjących linie produkcyjne.

Firma Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. certyfikując wyroby na zgodność z wymaganiami standardu BRC Global Standard for Food Safety udowadnia, że wypełnia wymagania obejmujące jakość, higienę i bezpieczeństwo zdrowotne wyrobu. Klienci mogą być pewni jakości, bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów oraz darzyć firmę zaufaniem. Audyt certyfikujący z dnia 27 kwietnia 2009 roku wykazał zgodność wyrobów Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. z wymaganiami 5 wersji normy BRC Global Standard for Food Safety. Wynik audytu został sklasyfikowany najwyższą notą „A”. Na rysunku nr 1 przedstawiono Certyfikat BRC Global Standard for Food Safety w języku angielskim, a na rysunku nr 2 Certyfikat BRC w języku polskim. Komitet Techniczny z niezależnej jednostki certyfikującej po analizie raportu z audytu oraz dowodów na usunięcie przez zakład niezgodności stwierdzonych przez audytora decyduje o nocie, którą otrzymuje dany zakład. Po audycie audytor rekomenduje dla Komitetu Technicznego jedną z czterech ocen: A, B, C i D. Nota A może być przyznana, jeżeli audytor nie stwierdził niezgodności krytycznych (ang. *critical*) i poważnych (ang. *major*) oraz stwierdził mniej niż dziesięć niezgodności nieznacznych (ang. *minor*). Nota B jest rekomendowana pod warunkiem, że w zakładzie nie stwierdzono niezgodności krytycznych oraz stwierdzono jedną niezgodność poważną i mniej niż dziesięć niezgodności nieznacznych lub nie stwierdzono niezgodności poważnych i mniej niż 20 niezgodności nieznacznych. Nota C jest wynikiem niezalezienia przez audytora niezgodności krytycznych oraz stwierdzenia dwóch niezgodności poważnych i mniej niż 20 niezgodności nieznacznych lub stwierdzenia mniej niż dwóch niezgodności poważnych i mniej niż 30 niezgodności nieznacznych. W wyniku otrzymania niezgodności krytycznej trzech niezgodności poważnych i więcej niż 31 niezgodności nieznacznych zakład nie otrzymuje certyfikatu, a z audytu uzyskuje notę D. Przyznanie noty A jest dowodem na to, że audytor stwierdził mniej niż dziesięć nieznacznych niezgodności.

Certyfikacja na zgodność z wymaganiami normy BRC Global Standard for Food Safety jest potwierdzeniem wdrożenia systemu bezpieczeństwa żywności HACCP, który jest skutecznym i korzystnym systemem zarówno dla producenta żywności, jak i jej konsumenta. Piekarnia, która wdrożyła system HACCP jest pewna, że produkuje i sprzedaje bezpieczne dla zdrowia konsumenta wyroby. Klient, który kupuje wyroby piekarskie ma pewność, że dokonał słusznej decyzji zakupu z gwarancją bezpieczeństwa zdrowotnego produktu. System HACCP to odpowiednio przygotowana i wdrożona dokumentacja, ale przede wszystkim modernizacja techniczna przedsiębiorstwa i jego dostosowanie do wymagań GMP, GHP, HACCP i BRC<sup>3</sup>. W przypadku Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. pozwala to na konkurowa-

---

<sup>3</sup> Ibidem.

nie z czołowymi europejskimi producentami pieczywa i eksportowanie wyrobów piekarskich do takich państw, jak: Niemcy, Francja, Belgia, Holandia, Włochy, Norwegia, Czechy, Hiszpania, Portugalia, Ukraina, Rosja i wiele innych.

Dodatkowe koszty związane z zakupem sprzętu czy modernizacją linii produkcyjnych są trudnościami pozornymi, ponieważ wydane pieniądze zwracają się w krótkim czasie z uwagi na mniejsze koszty reklamacji, mniejsze koszty przerobu lub likwidacji wyrobów niezgodnych. System HACCP powinien być stosowany zgodnie z podejściem unijnym w toku całego łańcucha żywnościowego: „od pola do stołu”<sup>4</sup>. Firma Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. bierze odpowiedzialność za cały ten łańcuch. Regularnie kontroluje dostawców poprzez systematyczne prowadzenie audytów w zakładach, które dostarczają do piekarni surowce i opakowania.

Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. jest nowoczesną firmą i w celu optymalizacji jej pracy wdrożono system kompleksowego zarządzania jakością. Główne składniki tego systemu to:

- udokumentowany system zarządzania jakością;
- statystyczna kontrola procesów produkcyjnych;
- zespołowy wysiłek na rzecz polepszenia jakości;
- procesy w przedsiębiorstwie i liderzy określonych procesów.

W celu statystycznej kontroli procesów produkcyjnych wyznaczono kluczowe wskaźniki jakości. Na określonych stanowiskach pracy operatorzy prowadzą zapisy i gromadzą dane z przebiegu procesu produkcyjnego. Specjalista ds. jakości zatrudniony w Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. ma za zadanie co miesiąc tworzyć raporty z kluczowych wskaźników jakości i przysyłać je do kierownictwa produkcji oraz wybranych klientów, zgodnie z wymaganiami uzgodnionymi w kontrakcie handlowym.

Wszystkie składniki systemu jakości uzupełniają się nawzajem i wszystkie podlegają jednemu wymaganiu: bezkompromisowemu zaangażowaniu się w problemy jakości. Podstawą poprawy jakości jest praca zespołowa. Zespoły jakości powstałe w wyniku projektu LEAD (Learn, Engage, Analyse, Do) w Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. z punktu widzenia aspektów społecznych, technicznych i menedżerskich przyczyniają się do poprawy jakości i podejmowania działań naprawczych procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. LEAD to akronim słów „Learn, Engage, Analyse, Do”, co oznacza „Nauka, Zaangażowanie, Analiza, Działanie”. Pracownicy produkcji poznają narzędzia i metody, następnie angażują się w pracę zespołową, dokładnie analizują problemy po to, aby wprowadzić działania umożliwiające eliminację tych problemów.

W piekarni przemysłowej Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. wysoka dbałość o czystość jest wynikiem wprowadzonych w zakładzie procedur mycia i dezynfekcji maszyn, urządzeń oraz codziennej praktyki pracowników, którzy swoje podstawowe obowiązki łączą z nieustannym czyszczeniem i porządkowaniem stanowisk pracy. Czystość powierzchni kontaktujących się z surowcami, półproduktami i wyrobami gotowymi jest regularnie kontrolowana przez zewnętrzne laboratorium w Zakładzie Przetwórstwa Zbóż i Piekarstwa z Instytutu Biotechnologii Przemysłu Rolno-Spożywczego w Warszawie. Wyniki badań przedstawione w tabeli nr 1 pokazują, że stan czystości jest na bardzo

---

<sup>4</sup> Ibidem.

wysokim poziomie. W tabeli nr 2 podano kryteria oceny czystości. W piekarni nie stwierdzono powierzchni o stanie czystości dopuszczalnym (wymagającym czyszczenia) i niedopuszczalnym. Badania czystości są prowadzone w trakcie procesu produkcyjnego. Weryfikacja procedur mycia jest prowadzona poprzez badania czystości przed zakończeniem produkcji, czyli przerwą przeznaczoną na mycie i czyszczenie zakładu.

Badanie próbek środowiska, w którym odbywa się produkcja i przetwarzanie, jest użytecznym narzędziem wykrywania i przeciwdziałania obecności mikroorganizmów w środkach spożywczych i wypełnieniem zaleceń z Rozporządzenia Komisji (WE) Nr 2073/2005 z dnia 15 listopada 2005 r. w sprawie kryteriów mikrobiologicznych dotyczących środków spożywczych<sup>5</sup>. Kryteria mikrobiologiczne stanowią integralną część procesu wdrażania procedur opartych na zasadach systemu bezpieczeństwa żywności HACCP oraz są skutecznym sposobem kontroli higieny. W Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. określono działania, które powinny zostać podjęte w wypadku niespełnienia kryteriów czystości mikrobiologicznych maszyn i urządzeń wykorzystywanych w procesie produkcyjnym.

T a b e l a 1. Kryteria oceny czystości mikrobiologicznej powierzchni kontaktujących się z półproduktami i wyrobami w procesie produkcyjnym Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. na podstawie ogólnej liczby drobnoustrojów tlenowych mezofilnych na 10 cm<sup>2</sup> badanej powierzchni

Ocena czystości mikrobiologicznej powierzchni	Liczba drobnoustrojów na 10 cm <sup>2</sup> badanej powierzchni (jtk)
Bardzo dobra	< 10
Dobra	10–100
Dopuszczalna (wymaga czyszczenia)	101–1000
Niedopuszczalna (należy zaprzestać produkcji)	>1000

T a b e l a 2. Zestawienie wyników badania czystości mikrobiologicznej powierzchni kontaktujących się z półproduktami i wyrobami w procesie produkcyjnym Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. na podstawie badania ogólnej liczby drobnoustrojów tlenowych, mezofilnych na 10 cm<sup>2</sup> badanej powierzchni za okres od stycznia 2008 do czerwca 2009

Okres badania	Bardzo dobry stan czystości badanej powierzchni	Dobry stan czystości badanej powierzchni
I kwartał 2008	54%	46%
II kwartał 2008	65%	35%
III kwartał 2008	46%	54%
IV kwartał 2008	46%	54%
I kwartał 2009	50%	50%
II kwartał 2009	62%	38%

<sup>5</sup> Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2073/2005 z dnia 15 listopada 2005 r. w sprawie kryteriów mikrobiologicznych dotyczących środków spożywczych.

Podczas miesięcznych narad, zwoływanych przez dyrektora Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o., w których uczestniczą kierownicy działów firmy, są poruszane sprawy jakości, takie jak: reklamacje klientów, analiza audytów wewnętrznych, wyniki audytów drugiej i trzeciej strony, wyniki oceny wyrobów przez najważniejszych klientów. Wszystkie spotkania są protokołowane. Protokół z narad otrzymują wszyscy kierownicy komórek funkcyjnych wraz z wyznaczeniem zadań do wykonania. Każde spotkanie dyrektor przedsiębiorstwa otwiera naradę sprawdzeniem wykonania zleconych zadań z poprzedniego zebrania.

Dla Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. ocena jakości wyrobów przez kluczowych klientów piekarni, takich jak Burger King i KFC, jest bardzo istotna. Ocena jest anonimowa, prowadzona przez ekspertów z branży piekarskiej, osoby odpowiedzialne za rozwój nowych produktów, technologów z wieloletnim doświadczeniem.

Podsumowując, jedną z najistotniejszych przyczyn odniesienia sukcesu rynkowego przez Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. jest jej reputacja, jako firmy dostarczającej produkty o wysokiej jakości. W dzisiejszych czasach, aby utrzymać się na rynku, trzeba nieustannie dążyć do doskonalenia i szukania efektywniejszych sposobów dostarczania konsumentom wyrobów w coraz większym stopniu zaspokajających ich potrzeby. Biorąc pod uwagę prawa rynku, wdrażanie skutecznych systemów zarządzania jakością jest niezbędnym warunkiem przetrwania każdego przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Berdowski J.B., *HACCP w piekarni. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”, Warszawa 2008.
- Global Standard for Food Safety – Globalna Norma dotycząca Bezpieczeństwa Żywności*, Wyd. 5, British Retail Consortium, Londyn 2008.
- Shampton D.A., Shampton N.F., *Principles and Practices for Safe Processing of Foods*, Butterworth Heinemann, Oxford 1991.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie, produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2073/2005 z dnia 15 listopada 2005 r. w sprawie kryteriów mikrobiologicznych dotyczących środków spożywczych.



Rysunek 1. Certyfikat BRC Global Standard for Food Safety Globalnej Normy dotyczącej Bezpieczeństwa Żywności w języku angielskim



**SAI GLOBAL** 

# Certificate of Conformity

wydany dla:  
**Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o.**

Stanisławów Pierwszy, ul. Strużacka 10, 05-126 Nieporęt  
Polska

Jednostka certyfikująca:  
**SAI Global Assurance Services Ltd.**

System wymagań ustanowione przez:  
**GLOBAL STANDARD dla BEZPIECZEŃSTWA ŻYWIWOŚCI  
(WYDANIE 5: STYCZEŃ 2009)  
Poziom: A**

Zakres:  
Produkcja, dostawa i pakowanie świeżego i mrożonego chleba, bułek, ciabatty, słodkich bułek, pamił, focaccia, Litchuba, bułeczek z masłem czosnkowym oraz bułki tartej w zakładzie w Stanisławowie Pierwszym.

Wypisanie:  
(Bak)

Wydanie:  
14 - Wzrosty pakarnicza

**27-Kwiecień-2009**  
Data Audytu

**23-Czerwiec-2009**  
Data wydania certyfikatu

**31-Marzec-2010 - 28 Kwiecień 2010**  
Data Audytu poprzedzającego  
**09-Czerwiec-2010**  
Ważność certyfikatu

**18535**  
Numer rejestracyjny

  
Certification Chairman  
Mark Prestor

SAI Global, PO Box 44, Walswell House, Stroudon Drive, Milton Keynes, MK8 1AB  
This certificate remains the property of EFSI and may be withdrawn at any time.

Rysunek 2. Certyfikat BRC Global Standard for Food Safety Globalnej Normy dotyczącej Bezpieczeństwa Żywności w języku polskim

Łukasz Chmiel

Janusz B. Berdowski

Witold Lisiecki

Artur Maciaszczyk

Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o.

Solving Efeso Srl. Mediolan

## WPŁYW WDRAŻANIA NOWEJ KONCEPCJI PROJEKTU LEAD NA JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI W FIRMIE LANTMANNEN UNIBAKE POLAND SP. Z O.O.

*Każdy system mający wpływ na doskonalenie organizacji produkcji, który w konsekwencji prowadzi do utrzymania standardowej jakości wyrobów i poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, powinien być przedmiotem wdrożenia. System LEAD jest systemem godnym uwagi wśród podmiotów gospodarczych zainteresowanych obecnością na wolnym rynku.*

Janusz B. Berdowski

### Wstęp

Tempo zmian technologicznych, politycznych, społecznych na początku XXI w. jest bardzo duże. Przedsiębiorstwa, żeby pozostać konkurencyjne muszą, i będą musiały, szybko zmieniać się, aby wyprzedzać lub przynajmniej nadążyć za konkurencją. Stwierdzenie to dotyczy przedsiębiorstw o znaczącej pozycji rynkowej, nawet tych które są obecnie w dobrej kondycji finansowej.

Zgodnie z maksymą, że zawsze może być lepiej zarząd koncernu Lantmannen, którego zakres działalności obejmuje między innymi rolnictwo, produkcję spożywczą, bioenergię, gospodarkę leśną oraz budowę maszyn rolniczych postanowił podnieść efektywność oraz obniżyć straty produkcyjne w swoich przedsiębiorstwach, wprowadzając projekt LEAD. Polska firma wchodząca w skład koncernu Lantmannen, a działająca pod nazwą Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o., piekarnia przemysłowa, która zajmuje się wypiekami specjalistycznego pieczywa gastronomicznego typu fast food została wybrana jako jedna z firm wprowadzająca projekt pilotażowy programu LEAD w koncernie Lantmannen. Globalnie jednostką wspie-

rającą projekt w Lantmannen jest światowa firma konsultingowa Solving Efeso działająca na terenie całego świata od ponad 30 lat, która specjalizuje się we wprowadzaniu systemów doskonalenia produkcji w przedsiębiorstwach.

## Koncepcja *World Class Manufacturing*

System LEAD jest opracowany tylko dla potrzeb koncernu Lantmannen. W rzeczywistości jest to WCM (*World Class Manufacturing* – Produkcja Światowej Klasy), zintegrowany system stanowiący zbiór koncepcji, zasad oraz narzędzi umożliwiających zarządzanie przedsiębiorstwem w sposób optymalny pod względem wykorzystania dostępnych zasobów. WCM wykorzystuje najlepsze praktyki z koncepcji Lean, Six Sigma oraz TPM, dzięki czemu jest programem prawdziwie kompleksowym. Wszechstronność narzędzi wchodzących w skład programu WCM oraz stopniowe wdrażanie ich w organizacji pozwala efektywnie definiować straty w organizacji i redukować je, stosując przy tym zarówno stosunkowo proste narzędzia, jak również bardziej zaawansowane metody analizy niezbędne do rozwiązywania zaistniałych problemów.

Działania WCM oparte są na stosunkowo dokładnej analizie strat w przedsiębiorstwie. WCM wyróżnia cztery kategorie strat, podzielone na podtypy.

Głównymi stratami według koncepcji WCM są:

- 1) Straty maszynowe (ustawienia i regulacje, uruchomienia, awarie, drobne przestoje, straty prędkości, straty jakościowe);
- 2) Straty siły roboczej (straty wynikające z niewłaściwego zarządzania, straty braku ciągłości ruchu, straty złej organizacji linii, straty logistyki, straty pomiarów);
- 3) Straty materiałów (wady jakościowe, odpad procesowy, niewłaściwe zużycie, nadmierne zużycie);
- 4) Straty energii.

Mocną stroną programu WCM jest dostosowanie narzędzi/ścieżek poprawy do rodzaju zredukowanych strat. Zgodnie z WCM atakowanie strat przy pomocy odpowiednio dopasowanych metod znacząco zwiększa prawdopodobieństwo prawidłowej analizy przyczyn pierwotnych problemu i jego wykorzenia. Prowadzone działania poprawy realizowane są przez zespoły poprawy powoływane czasowo, w skład których wchodzi pracownicy różnych szczebli i obszarów organizacji. Powoływane zespoły poprawy bazują na uprzednio opracowanych ścieżkach poprawy, opracowanych do redukcji określonych typów strat i problemów. Każda ze ścieżek składa się z kilku kroków opisujących rodzaj narzędzi użytecznych w poszczególnych etapach projektu. Wytyczną przy tworzeniu kroków dla ścieżek poprawy jest cykl Deminga, którego cztery fazy stanowią:

- 1) Plan (planuj) – analiza problemu i planowanie działań usprawniających;
- 2) Do (wdrażaj) – wprowadzanie działań pilotażowych;
- 3) Check (weryfikuj) – weryfikacja wyników;
- 4) Act (utrzymaj) – ekspansja działań poprawy, zapewnienie utrzymania osiągniętych wyników.

Przykładami ścieżek poprawy są:

- Redukcja czasu przebrojenia maszyny;
- Redukcja awarii maszyny;
- Redukcja mikroprzebojów;
- Redukcja zużycia energii;
- Poprawa efektywności zespołu.

Przykład kroków dla ścieżki poprawy projektu redukcji liczby defektów jakościowych przedstawia rysunek 1.



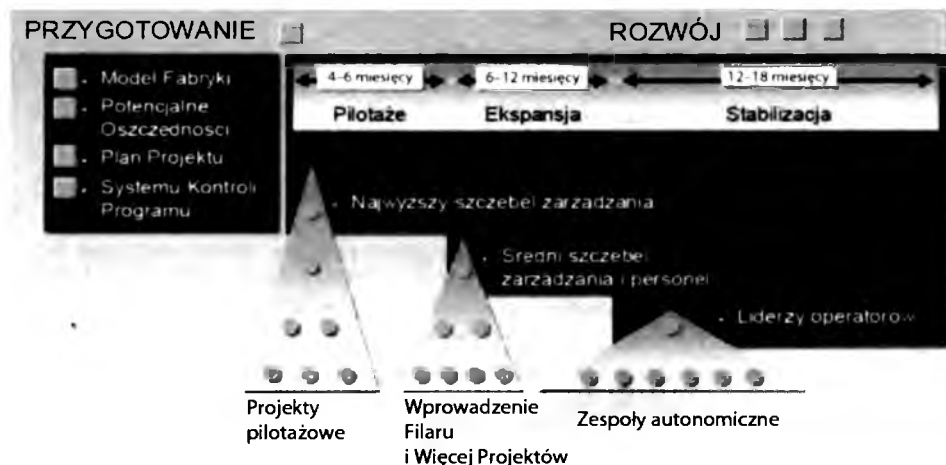
R y s u n e k 1. Ścieżka dla projektu poprawy redukcji defektów jakościowych

Opracowanie: materiały firmy Solving Efeso.

Wdrażanie programu WCM w przedsiębiorstwie podzielone jest zwykle na trzy główne etapy:

- 1) Fazę pilotażową;
- 2) Fazę ekspansji;
- 3) Fazę stabilizacji.

Proces zmian w organizacji rozpoczyna się od zdefiniowania głównych strat i rozpoczęcia kilku projektów poprawy w krytycznych obszarach. Faza pilotażowa ma na celu, oprócz pokazania pozytywnych efektów programu, także oswojenie pracowników z programem zmian w organizacji.



R y s u n e k 2. Fazy implementacji systemu WCM

Opracowanie: materiały firmy Solving Efeso.

Wraz z powoływanymi nowymi projektami wzrasta liczba osób zaangażowanych w program WCM. Centralne zarządzanie programem jest utrudnione, dlatego też w fazie ekspansji rozpoczyna się proces reorganizacji programu WCM, a co za tym idzie struktury zarządzania w organizacji. Realizowane jest to poprzez tworzenie filarów poprawy, których zadaniem jest m.in. analiza wybranych strat, definiowanie projektów poprawy, zarządzanie projektami, ocena i utrzymywanie wyników.

W początkowej fazie wdrażania WCM motorem zmian w organizacji są zewnętrzni konsultanci oraz koordynator programu. Z czasem jednak program WCM jest zarządzany autonomicznie (od fazy stabilizacji), zarówno przez liderów struktury WCM w organizacji, ale także dzięki wykreowanym w trakcie programu nowym liderom zarządzania zmianą.

## LEAD w Lantmannen Unibake Poland

Z uwagi na realizację projektu w artykule zostanie przedstawiona pokrótce faza przygotowania, jak również faza pilotażowa projektu.

System LEAD w perspektywie nastawiony jest na redukcję wszystkich wymienionych strat, jednak nie wszystkich za jednym razem, a stopniowo na zasadzie małych kroków.

Przed przystąpieniem do fazy pilotażowej została przeprowadzona analiza przyczyn wpływających na obniżenie efektywności oraz generowanie defektów. Firma Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. dysponowała informacjami, na jakim pozio-

mie znajduje się efektywność całego zakładu oraz poszczególnych linii produkcyjnych, jak również znała poziom defektów, a więc produktów które nie spełniają wymagań zawartych w specyfikacjach technicznych. Jednak brakowało szczegółów dotyczących analizowanych defektów. Firma Lantmannen przewidywała, jakie zdarzenia wpływają na obniżenie efektywności oraz wzrost poziomu defektów, jednak nie mogła określić w jakim stopniu.

W tym celu postanowiono wprowadzić wskaźnik OEE (Całkowita Wydajność Maszyn), który pozwala obliczyć efektywność wykorzystania maszyn. W prosty sposób można poznać problemy, które wpływają na obniżenie efektywności parku maszynowego, jak również odnaleźć wąskie gardła w przedsiębiorstwie, a więc miejsca w procesie technologicznym o najmniejszej wydajności. Żeby w skuteczny sposób określić powyższe aspekty, należy w precyzyjny sposób zestawzić dane z procesów produkcyjnych. OEE może być również indykatorem wprowadzanych ulepszeń oraz pozwala na łatwe obliczenie korzyści wynikających z eliminacji problemów.

Dane wygenerowane podczas pracy linii produkcyjnej można w prosty sposób zaprezentować w postaci wykresów graficznych. Graf prezentuje efektywny czas oraz czas stracony z powodu różnego rodzaju anomalii występujących podczas produkcji.

Jedną ze skutecznych metod przedstawienia danych jest wykres Pareto, który szereguje zdarzenia w kolejności najczęstszego występowania (lub trwających najdłużej) do tych, które występują najrzadziej (lub trwają najkrócej).

Zgodnie z zasadą Pareto, opisującą wiele zjawisk, w których to 20% badanych obiektów dysponuje 80% pewnych zasobów.

Z takiego sposobu przedstawiania problemów możemy wybrać problemy i wprowadzić metodę doskonalenia w celu minimalizacji lub eliminacji danej straty. W bardzo wielu przedsiębiorstwach brakuje analizy, która w zdecydowany sposób pozwalałaby obniżyć koszty produkcji, a tym samym podnieść efektywność przedsiębiorstwa.

Do każdego zagadnienia zostały powołane zespoły interdyscyplinarne. W zespołach tych znajdowały się osoby zarówno bezpośrednio pracujące przy linii produkcyjnej, jak i te z najwyższego kierownictwa zakładu. W każdym zespole został wybrany lider, który organizował pracę w grupie. W pierwszej fazie projektu liderem zespołu zostawał członek kierownictwa, który był siłą motoryczną. W kolejnych fazach liderami zespołów poprawy powinni być operatorzy-pracownicy bezpośrednio produkcyjni, którzy w pierwszej fazie jako członkowie zespołów, zdobywając odpowiednią wiedzę, staną się liderami, gdyż to właśnie oni są największymi specjalistami na produkcji.

Na podstawie analizy przedsiębiorstwa, do fazy pilotażowej projektu zostały wybrane cztery zagadnienia – cztery problemy do rozwiązania, a mianowicie:

1. Ograniczenie mikroprzestojów na linii 3;
2. Zmniejszenie czasu przebrojenia na linii 1;
3. Redukcja defektów (produktów niezgodnych ze specyfikacją) produkcyjnych na linii;
4. Redukcja przeważania produktu.

Poniżej zostały opisane pokrótce cztery problemy, które zostały wybrane do fazy pilotażowej wraz z przypisanymi celami. Cele zostały wyznaczone na podstawie doświadczenia konsultantów skonfrontowanego z wiedzą i doświadczeniem specjalistów przedsiębiorstwa.

1. Mikroprzestoje linii 3 – w analizowanym okresie wystąpiło 2132 mikroprzesto-  
jów, których łączny czas wynosił 1968 min. Co średnio na tydzień stanowi  
423,42. Cel jaki został postawiony przed zespołem to redukcja mikroprzesto-  
jów do 211,71 min na tydzień, co stanowi obniżenie tych zdarzeń o 50%.
2. Czas przebrojeń linii 1 – stwierdzono, że średni czas jednego przebrojenia  
na linii 1 wyniósł 17,7 minuty. Z uwagi na fakt, że linia pracuje 24 godz. na  
dobę, skrócenie czasu przezbierania pozwala osiągnąć znaczne oszczędności.  
Cel został ustanowiony na poziomie 10 min.
3. Produkcja defektów na linii 3 w roku 2008 stanowiła 13,36% produkcji.  
Zespół zobowiązany został do obniżenia defektów o 30%, a więc do poziomu  
9,3%.

Na podstawie wyliczeń danych za rok 2008 stwierdzono, że średnio produkt wa-  
żył za dużo 1,5% w stosunku do specyfikacji technicznych. Cel jaki został postawio-  
ny przed zespołem to redukcja o 0,5%.

Należy pamiętać, że każdy zespół poprawy dysponuje tylko trzymiesięcznym  
czasem pracy oraz o tym, iż członkowie zespołów normalnie wykonują swoje co-  
dzienne obowiązki. Na spotkania zespołu poświęcają raz w tygodniu godzinę oraz  
codziennie spotykają się na 15 minut przed tablicą zespołu, analizując bieżącą sytu-  
ację oraz przydzielając sobie zadania. Dla każdego zespołu został przygotowany al-  
gorytm postępowania opracowany przez firmę konsultingową Solving Efeso.

Pokrótce zostanie scharakteryzowany algorytm działania zespołu zajmującego  
się redukcją czasu przebrojeń na danej linii produkcyjnej. Na podstawie przeprowa-  
dzonej analizy stwierdzono, że średni czas przebrojenia wyniósł 17,7 minuty. Czas  
ten stał się punktem bazowym dla zespołu, punktem końcowym zaś cel, który zo-  
stał ustanowiony na poziomie 10 minut.

Zespół redukcji czasu przebrojenia swoją pracę rozpoczął od stworzenia ma-  
cierzy przebrojeń-zestawienia wszystkich możliwych kombinacji przebrojeń.  
Pozwoliła ona określić skalę pracy zespołu oraz rejestrację każdego pojedynczego  
przebrojenia na linii. Do tej pory rejestrowane było przebrojenie bez rozróżnie-  
nia z jakiego produktu i na jaki produkt. Teraz sytuacja się zmieniła, po opracowa-  
niu przez zespół macierzy przebrojeń, pracownicy-operatorzy linii podczas zmia-  
ny asortymentu zapisywali z jakiego produktu i na jaki asortyment następowało  
przebrojenie. Zespół posiadał informacje, ile trwa każde jednostkowe przebroje-  
nie i z jaką częstotliwością się ono odbywa.

Na podstawie tej analizy zostały wybrane dwa rodzaje przebrojeń, a następnie  
przeanalizowane w celu redukcji ich czasu. Przebrojenie nr 1 średnio trwało 90 mi-  
nut, natomiast przebrojenie nr 2 średnio trwało 15 minut.

Zaobserwowano, że pracownicy bezpośrednio produkcyjni wiedząc, że czas  
przebrojenia jest rejestrowany oraz że cenna jest każda minuta, wykonywali tę  
część pracy z większą starannością oraz szybkością. Podobne korelacje zaobserwo-

wano w pozostałych zespołach. Członkowie zespołu mobilizowali pracowników-operatorów do sprawnej pracy. Mobilizacja pracowników przełożyła się na wskaźnik KPI, który w pierwszym tygodniu pracy spadł z poziomu 17,7 minut do poziomu 13 minut.

W drugim kroku wybrane typy przebrojeń zostały sfilmowane za pomocą kamery cyfrowej. Następnie zespół przystąpił do analizy, polegającej na rozbiciu przebrojenia na czynności oraz na przypisaniu czasu tym czynnościom. Następnie czynności te zostały oznaczone jako te, które można wykonać przed zatrzymaniem linii (czynności wewnętrzne) oraz na te, które mogą się odbyć tylko po zatrzymaniu linii.

Bardzo istotne są wytyczne co do filmowania, a mianowicie:

1. Używana kamera powinna być wyposażona w funkcję stopera.
2. Rejestracji należy poddać zwyczajny proces przebrojenia (bez specjalnych przygotowań).
3. Przed przystąpieniem do filmowania niezbędna jest zgoda pracowników na ten typ rejestracji.
4. Kamera powinna być uruchomiona, gdy ostatni wyrób z poprzedniej partii jest kończony, a zatrzymana w momencie wykonywania pierwszego zgodnego ze specyfikacją dla kolejnej partii.
5. Podczas filmowania należy podążać za pracownikiem dokonującym przebrojenia.

Kolejnym etapem była analiza zarejestrowanego filmu, która została przeprowadzona w obecności bezpośrednich wykonawców. W trakcie odtwarzania filmu zapisywane zostały komentarze operatorów dotyczące przebiegu przebrojenia wraz z potencjalnymi zmianami organizacyjnymi.

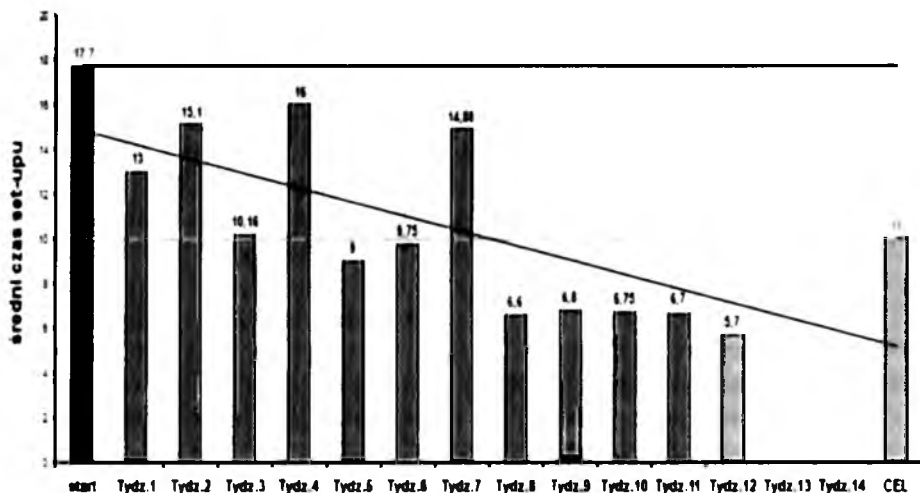
Na podstawie sfilmowanych przebrojeń opracowano tzw. pierwsze standardy, które zostały wprowadzone w życie po przeszkoleniu wszystkich operatorów zaangażowanych w przebrojenia. Standardy zostały odpowiednio przygotowane. Szkolenia zaplanowano oraz przeprowadzono przy pomocy macierzy szkoleń. Wszystkie powyższe informacje (standardy przebrojeń, macierz szkoleń) zawieszono na tablicy zespołu.

Zespół opracował również szereg prostych instrukcji wizualnych, które pozwoliły ułatwić pracę pracownikom oraz wyeliminować pomyłki. Część paneli LCD maszyn i urządzeń była w języku angielskim – zespół postanowił je przetłumaczyć na język polski, co również znacznie ułatwiło pracę.

Na poniższym wykresie 1 został zaprezentowany wskaźnik KPI średni czas przebrojenia w ujęciu tygodniowym. Na wykresie zaznaczono również sytuację inicjalną (kolor czerwony), która wynosiła 17,7 min/tydzień. Oznacza to, że średni czas przebrojenia trwał 17,7 minuty. Kolorem zielonym na wykresie oznaczono cel (10 minut). Niebieskie słupki przedstawiają kolejne tygodnie pracy zespołów. Począwszy od pierwszego tygodnia pracy zespołu zaobserwowano skrócenie czasu przebrojenia. W okresie od pierwszego do siódmego tygodnia pracy zespołu zaobserwowano znaczące zróżnicowanie wskaźnika. Dopiero od ósmego tygodnia pracy wskaźnik drastycznie spadł poniżej linii celu (6,6 min/tydzień). Tendencja ta utrzy-



mała się do końca pracy zespołu, co można zaobserwować na grafie. Przełomowym był tydzień siódmy, w którym zakończono cykl szkoleń dla pracowników z opracowanych standardów. W dwunastym tygodniu pracy średni czas przebrojenia wyniósł już tylko 5,6 minut.



Wykres 1. Wskaźnik KPI Redukcja czasu przebrojeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Solving Efeso.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że wszystkie cztery zespoły działające w ramach projektu pilotażowego LEAD, zrealizowały założone cele, przyczyniając się do znacznych oszczędności w przedsiębiorstwie. Z tych względów rekomendujemy system LEAD przedsiębiorstwom branży spożywczej, które pragną doskonalić metody zarządzania poszczególnymi działami przedsiębiorstwa.

Czynniki wpływające na sukces projektu typu LEAD są następujące:

1. Wiedza – przed wdrożeniem każdego działania bądź systemu musimy poznać metodykę, narzędzia, nauczyć się, jak z nich właściwie korzystać, aby móc odnieść sukces. Etap wiedzy to również poznanie samego systemu LEAD, a w szczególności na czym ten system polega. Każda zmiana wywołuje opór, szczególnie wśród pracowników bezpośrednio związanych z produkcją, dlatego też musimy właściwie do nich dotrzeć. Dzięki cyklom spotkań informacyjno-szkoleniowym pracownicy firmy mogli zaznajomić się z koncepcją LEAD, mogli również poprzez zadawanie pytań rozwiązać swoje wątpliwości, obawy co do wprowadzanej koncepcji zarządzania.

2. Zaangażowanie pracowników – wszystkich pracowników, a przede wszystkim najwyższego kierownictwa. Kierownictwo firmy musi pokazać pełną aprobatę dla projektu, tak aby zachęcić swoją postawą pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Koncepcja LEAD angażuje wszystkich pracowników, dzięki interdyscyplinarnym zespołom poprawy oraz dzięki Komitetowi Sterującemu, w którego skład wchodzi najważniejsze osoby w firmie.
3. Analiza – aby podejść właściwie do naprawy każdego problemu, usprawniania, doskonalenia, potrzebna nam jest odpowiednia analiza, a więc wizualizacja stanu obecnego w celu pokazania, gdzie jesteśmy. Przedstawiona w pracy analiza przedsiębiorstwa jasno pokazała, jakie problemy w procesie produkcyjnym należy naprawić, jakie miejsca wymagają doskonalenia. Zaprezentowana analiza pozwala również w łatwy sposób obliczyć potencjalne oszczędności związane z pracą LEAD.
4. Działanie – systematyczna praca zespołów zgodnie z metodyką koncepcji LEAD. Na bazie wyżej zaprezentowanych czynników, takich jak: nauka, zaangażowanie, analiza, podchodzimy świadomie do doskonalenia procesów produkcyjnych, tak aby móc wyeliminować występujące w nich problemy. Działanie jest kwintesencją trzech pozostałych czynników. Powołując zespoły interdyscyplinarne o szerokim spojrzeniu na problem, można osiągnąć sukces. Ważne jest również, aby zespół nie zamykał się w czterech ścianach i nie debatował nad rozwiązaniami, które wymagają jego obecności na wydziałach produkcyjnych i w zapleczu technicznym.

Tylko połączenie teorii z praktyką prowadzi do osiągnięcia sukcesu. Każdy z zaprezentowanych zespołów poprawy osiągnął zakładany cel. Sukces w rozumieniu LEAD, który nie polega tylko na wygenerowaniu oszczędności, ale również na pobudzeniu pracowników do wspólnej pracy. Posiada znamiona systemu perspektywicznego dla przedsiębiorstwa. Dzięki systemowi pracownicy produkcyjni poczuli się ważni, potrzebni, a to przełożyło się na znaczące oszczędności.

## Bibliografia

- Berdowski J.B., Berdowski F.J., *Zarządzanie jakością warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2004.
- Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwia, Kraków–Kluczbork 2006.
- Materiały szkoleniowe firmy Solving Efeso.
- Monden Y., *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-Time*, „Engineering and Management” 1998.
- Obój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *The Machine That Changed the World*, Simon & Schuster, New York 1997, s. 227.

## ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI W SEKTORZE BANKOWYM NA PRZYKŁADZIE ISO 27001

### Wstęp

Wraz z gwałtownym wzrostem roli informacji w procesach kształtowania przewagi konkurencyjnej pojawił się nowy rodzaj zagrożeń, z którymi muszą sobie radzić nowoczesne firmy. Jednym z obowiązkowych elementów zarządzania ryzykiem operacyjnym staje się zarządzanie bezpieczeństwem informacji.

Światowe standardy, ze szczególnym podkreśleniem norm ISO serii 27000, mają na celu wspomoczenie przedsiębiorstw w ochronie informacji. Dostarczają ram dla budowania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, edukują klientów poprzez wspólne podejście do ochrony ich danych, pomagają w wyborze partnerów, którzy w odpowiedni sposób będą wzajemnie chronić wykorzystywane dane.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji, według ISO 27001, są coraz częściej stosowane. Mimo że obecnie na 90 wydanych w Polsce certyfikatów jedynie pięć polskich banków<sup>1</sup> posiadało wdrożony i certyfikowany System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodnie z normą PN-ISO/IEC 27001:2007 (i zgodnych<sup>2</sup>). Jest to jednak wynik analogiczny do innych krajów<sup>3</sup>, gdzie również niewielki odsetek banków decyduje się przejść formalny proces certyfikacji. Certyfikacja, jako nieobowiązkowa, nie stanowi priorytetu ze względu na kilka powodów, spośród których wymienić należy: koszt certyfikacji rozwiązań technologicznych oraz udokumentowania wdrożonych zabezpieczeń, niechęć dzielenia się z jednostkami certyfikującymi szczegółami dotyczącymi stosowanych zabezpieczeń, rosnący, ale wciąż niewielki nacisk klientów na demonstrowanie właściwej ochrony przetwarzanych informacji.

Obecnie banki mogą czerpać widoczne korzyści z wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, m.in. dzięki zapewnianiu przez regulatorów takich

---

<sup>1</sup> Zob.: [http://www.iso27000.pl/index.php?page=rejestr&page\\_num=all](http://www.iso27000.pl/index.php?page=rejestr&page_num=all).

<sup>2</sup> Norma ISO 27001 poprzednio funkcjonowała jako BS 7799-2 oraz ISO 17799-2.

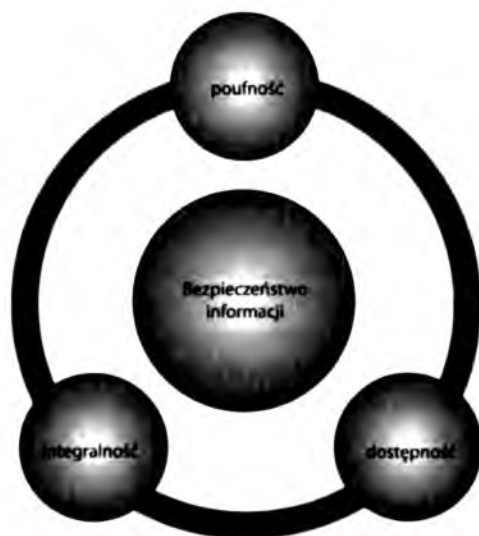
<sup>3</sup> Zob.: <http://www.iso27001certificates.com/Taxonomy/CertificateSearch.htm>.

jak Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego czy Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, że wymagania dotyczące ochrony informacji zostały spełnione.

## Bezpieczeństwo informacji

Definiując bezpieczeństwo informacji, powszechnie zwraca się uwagę na trzy aspekty bezpieczeństwa: poufność, integralność, dostępność, co przedstawiono na rysunku 1. By można było twierdzić, że informacje podlegają właściwej ochronie musi zostać zagwarantowany każdy z ww. aspektów, niezależnie od pozostałych.

Poufność polega na zapewnieniu, że informacje nie są dostępne dla osób nieposiadających upoważnienia na zapoznanie się z ich treścią. Integralność to z kolei gwarancja, że przetwarzane dane są wiarygodne i że nie zostały w nieautoryzowany sposób zmodyfikowane. Dostępność – ma za zadanie zapewnić, że informacje można przetwarzać zawsze wtedy, kiedy jest to potrzebne.



R y s u n e k 1. Trzy aspekty bezpieczeństwa informacji: poufność, integralność i dostępność

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 27001.

Z punktu widzenia bankowości trzy aspekty bezpieczeństwa informacji można zilustrować na następujących przykładach:

### **Poufność:**

- Zagwarantowanie dostępu do danych klientów wyłącznie dla osób upoważnionych;

- Zapewnienie, że wszelkie dokumenty stanowiące tajemnicę bankową, dostępne są wyłącznie zgodnie z zasadą „wiedzy koniecznej”;
- Zagwarantowanie technicznych środków zapewniających bezpieczeństwo danych identyfikacyjnych klientów.

### **Integralność:**

- Zachowywanie poprawnej informacji dotyczącej wykonywanych operacji bankowych;
- Poprawna realizacja przelewów (w szczególności kwoty oraz numery rachunków);
- Kompletność i wiarygodność wyciągów przedstawianych klientowi;
- Zagwarantowanie integralności danych na udostępnianych witrynach internetowych.

### **Dostępność:**

- Niezakłócona współpraca z centrum rozliczeniowym oraz organizacjami płatniczymi;
- Bieżące utrzymywanie płynności finansowej;
- Umożliwienie klientowi kontaktu z bankiem (np. poprzez bankowość internetową).

Niedociągnięcia w zakresie bezpieczeństwa informacji, po urzeczywistnieniu się zagrożenia, mogą skończyć się różnego rodzaju stratami, w następującym rodzaju: finansowe, reputacyjne i regulacyjne. Przykłady strat w poszczególnych grupach zostały przedstawione w tabeli 1.

Właściwe zarządzanie ryzykiem poufności, integralności oraz dostępności informacji pozwoli na zmniejszenie prawdopodobieństwa urzeczywistnienia się potencjalnych strat do uzgodnionego, akceptowalnego poziomu.

T a b e l a 1. Rodzaje strat

Straty	Przykłady
Finansowe	bezpośrednie straty, jak np. zła realizacja przelewu, wypłacanie odszkodowań, straty spowodowane niewłaściwym zainwestowaniem środków
Reputacyjne	utrata wiarygodności wśród klientów, jak np. negatywna kampania medialna, protesty klientów organizowane przed siedzibą banku, włamania do systemu komputerowego
Regulacyjne	kary finansowe nałożone przez urząd regulacyjny, dodatkowe wymagania sprawozdawcze, zwiększenie obowiązkowych rezerw, odebranie licencji na prowadzenie działalności bankowej

## Zarządzanie bezpieczeństwem informacji

Załącznik A – normatywny do normy ISO 27001 zawiera wymagania dotyczące systemów bezpieczeństwa informacji pogrupowane w 11 obszarach. Wprowadzenie tych zabezpieczeń pozwoli na stworzenie kompleksowego systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji:

1. Polityka bezpieczeństwa.
2. Organizacja bezpieczeństwa informacji.
3. Zarządzanie aktywami.
4. Bezpieczeństwo zasobów ludzkich.
5. Bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe.
6. Zarządzanie systemami i sieciami.
7. Kontrola dostępu.
8. Zarządzanie ciągłością działania.
9. Pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie systemów informatycznych.
10. Zarządzanie incydentami związanymi z bezpieczeństwem informacji.
11. Zgodność z wymaganiami prawnymi i własnymi standardami.

Zarządzanie bezpieczeństwem to zarządzanie ryzykiem urzeczywistnienia się zagrożeń. Polega na analizie istniejących podatności, które mogą zostać wykorzystane przez zagrożenia, a następnie na wprowadzeniu mechanizmów zabezpieczających, które pozwolą na ograniczenie prawdopodobieństwa bądź wpływu tych zagrożeń. Zostało to przedstawione w równaniu 1:

$$\text{Ryzyko} = \text{prawdopodobieństwo} \times \text{wpływ}$$

R ó w n a n i e 1. Obliczanie ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu normy PN-ISO/IEC 27005.

Zabezpieczenie informacji polega na zamknięciu wszystkich podatności, których prawdopodobieństwo wykorzystania spowodowałoby straty przekraczające określony przez przedsiębiorstwo apetyt na ryzyko. Podatności mogą dotyczyć kwestii technologicznych (jak np. nieaktualny system operacyjny, niewłaściwie skonfigurowana aplikacja czy błędnie tworzone kopie zapasowe), niewłaściwych zachowań pracowników (defraudacje, nieprzestrzeganie procedur) czy też błędnie zaprojektowanych procesów (np. brak podwójnej kontroli podczas szczególnie ważnych czynności, niezgodność z istniejącymi regulacjami).

Zagrożenia mogą przyjść zarówno z wewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Mogą być przypadkowe bądź celowe, spowodowane siłami natury, awariami sprzętu, bądź działaniem człowieka. Złamanie zabezpieczeń polega na wykorzystaniu jednego niewłaściwie zabezpieczonego słabego punktu, zabezpieczanie polega na przewidywaniu oraz zabezpieczaniu lub akceptowaniu wszystkich możliwości.

Stuprocentowe zagwarantowanie bezpieczeństwa informacji jest czynnością ekonomicznie nieefektywną. Właściwa ochrona informacji polega na znalezieniu konsensusu między nakładami a oczekiwanym poziomem bezpieczeństwa. Procesem, który zajmuje się tym zagadnieniem, jest zarządzanie ryzykiem. Zgodnie z normą ISO 27005 polega ono na przeprowadzeniu analizy ryzyka identyfikującej podatności, potencjalne zagrożenia i ich wpływ na biznes. Następnie przeprowadzany jest proces decyzyjny, a jego efektem jest redukcja ryzyka (zastosowanie zabezpieczeń zmniejszających jego prawdopodobieństwo bądź wpływ), przeniesienie ryzyka (np. na firmę ubezpieczeniową), jego unikanie (najczęściej wiążące się z zaniechaniem projektu) bądź też zachowanie (czyli świadome zaakceptowanie pewnego poziomu strat). Możliwe warianty postępowania z ryzykiem zostały przedstawione na rysunku 2. Jak wspomniano wcześniej, całkowite zabezpieczenie przed wszystkimi możliwymi rodzajami ryzyka jest niemożliwe. Zawsze pozostaje tak zwane ryzyko szczątkowe, które właściciel biznesu powinien świadomie zaakceptować.



R y s u n e k 2. Warianty postępowania z ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie projektu normy PN-ISO/IEC 27005.

Ochrona informacji nie jest jednorazową akcją, w trakcie której eliminowane są wszystkie techniczne podatności. Jest to proces oparty na cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act) eliminujący techniczne i organizacyjne niedociągnięcia. Mimo że ochrona informacji może się kojarzyć z wdrażaniem fizycznych i logicznych systemów zabezpieczających dane, zagadnienie to jest znacznie szersze. Zarządzanie informacją to również proces ustawicznego nauczania pracowników zasad bezpiecznego przetwarzania informacji, proces regularnej kontroli wszelkich zmian mogących wpłynąć na bezpieczeństwo informacji, proces właściwego reagowania na incydenty czy podtrzymywania podstawowej działalności w sytuacji, gdy ciągłość pracy zostanie zachwiana. Integralnymi elementami kompleksowej ochrony informacji są również zabezpieczenia prawne – zarówno zobowiązania do poufności podpisywane przez pracowników, jak i szczegółowe zapisy w umowach z dostawcami czy regulaminy dla klientów.

Nad całością procesu zarządzania bezpieczeństwem informacji powinno czuwać osobno powołane ciało, mające realne możliwości reagowania na zidentyfikowane niedociągnięcia. Skuteczność funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji powinna być również okresowo niezależnie audytowana.

By ułatwić wdrażanie normy, dostarczyć przedsiębiorstwom narzędzia do skutecznego nadzoru nad tym zagadnieniem, ISO wprowadza całą gamę standardów<sup>4</sup>, w których na szczególną uwagę zasługują:

- 27000 – Wprowadzenie oraz słownik podstawowych pojęć;
- 27002 – Praktyczne zasady bezpieczeństwa informacji stanowiące rozszerzenie normy 27001, dokładne wytłumaczenie wymagań;
- 27003 – Podręcznik wdrażania Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji;
- 27004 – Wymagania do pomiaru poziomu bezpieczeństwa informacji;
- 27005 – Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji;
- 27015 – Wskazówki zarządzania bezpieczeństwem informacji w sektorach finansowym i ubezpieczeń (*w planach*).

Standardy ISO serii 27000, już oficjalnie ogłoszone bądź wciąż w trakcie przygotowania, pozwolą na skuteczne i uniwersalne zarządzanie bezpieczeństwem informacji niezależnie od rodzaju działalności, wielkości przedsiębiorstwa oraz jego lokalizacji.

## Podsumowanie

Norma ISO 27001 stanowi kompleksową platformę, na podstawie której można wdrażać Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Jej uniwersalność oraz budowa, przypominające inne systemy zarządzania wspierane przez ISO, jak np. system zarządzania jakością czy system zarządzania środowiskowego, umożliwiają dołączenie aspektów zarządzania bezpieczeństwem informacji do zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Inne normy ISO serii 27000 pozwalają, gdy zajdzie taka konieczność, na większą precyzję we wdrażaniu szczegółowych rozwiązań.

Zastosowanie tych narzędzi pozwoli wszystkim bankom na jednolite podejście do zagadnienia ochrony informacji, pozwoli stworzyć ramy, na bazie których można będzie wypełniać szczegółowe zalecenia urzędów regulacyjnych. Dzięki nim banki będą w stanie świadomie zarządzać najcenniejszym z posiadanych aktywów – informacją.

## Bibliografia

Ernst & Young 2008 Global Information Security Survey.

Jasiulewicz-Kaczmarek M., Wieczorek R., *Bezpieczeństwo informacji*, [w:] *Inżynieria jakości: teoria, praktyka, dydaktyka*, red. P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.

<sup>4</sup> Zob.: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_tc\\_browse.htm?commid=45306](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=45306).



- Jemioła T., *Wyzwania i zagrożenia dla globalnego bezpieczeństwa informacyjnego w pierwszych dekadach XXI wieku*, [w:] *Cyberterroryzm – nowe wyzwania XXI wieku*, red. T. Jemioła, J. Kisielnicki, K. Rajchel, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Warszawa 2009.
- PN-ISO/IEC 27001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*.
- PN-ISO/IEC 27005 *Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji* (projekt).
- Rekomendacja Dyrektora Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego dotycząca zarządzania ryzykami towarzyszącymi systemom informatycznym i telekomunikacyjnym używanym przez banki, Warszawa 2002.
- Syta J., *Sektor bankowy jako potencjalny cel ataku cyberterrorystycznego*, [w:] *Cyberterroryzm – nowe wyzwania XXI wieku*, red. T. Jemioła, J. Kisielnicki, K. Rajchel, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Warszawa 2009.
- Szomański B., *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji*, [w:] *Zarządzanie jakością*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, DzU z 2002 r., nr 101, poz. 926.

# JAKOŚĆ ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY IT

## Wprowadzenie

Wdrożenie w organizacji więcej niż jednego sformalizowanego systemu zarządzania rodzi problemy związane z koniecznością określenia pożądanego poziomu integracji tych systemów. Umiejętna integracja systemów pozwoli w sposób spójny i skoordynowany realizować działania w różnych obszarach zarządzania organizacją<sup>1</sup>. Integracja systemów wiąże się z określonymi problemami, ale także pozwala – w teorii – osiągnąć szereg korzyści, które sprowadzają się do zwiększenia sprawności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania<sup>2</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie szeregu problemów związanych z wdrażaniem i utrzymywaniem zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem informacji w kontekście oczekiwań kierownictwa i pracowników organizacji wobec tego systemu.

System zarządzania jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001 wdrożony został w analizowanej firmie w 2003 r., natomiast wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) zgodnego z normą ISO 27001:2005 rozpoczęło się w roku 2007 i zakończyło powodzeniem w maju 2008 r. Firma otrzymała certyfikat zgodności SZBI z normą PN-EN ISO 27001:2007.

Decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji podjęta została z zamiarem poprawy konkurencyjności firmy na rynku, w odpowiedzi na zaostrzające się wymagania najważniejszych klientów.

---

<sup>1</sup> T. Borys, P. Rogala, *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 113.

<sup>2</sup> Por. ibidem, s. 114–115.

## Jakość systemu zarządzania

Jakość zwykle definiowana jest jako stopień spełnienia określonych wymagań<sup>3</sup>. Wymagania, jakim powinien odpowiadać zintegrowany system zarządzania, to w przypadku analizowanej firmy:

- 1) norma ISO 9001:2001;
- 2) norma ISO 27001:2005;
- 3) wymagania prawne;
- 4) wymagania wynikające z umowy z najważniejszymi klientami i partnerami;
- 5) .oczekiwania najwyższego kierownictwa;
- 6) oczekiwania pracowników firmy.

Oczekiwania najwyższego kierownictwa firmy wobec zintegrowanego systemu zarządzania zwykle są wysokie i tak też jest w przypadku opisywanej firmy.

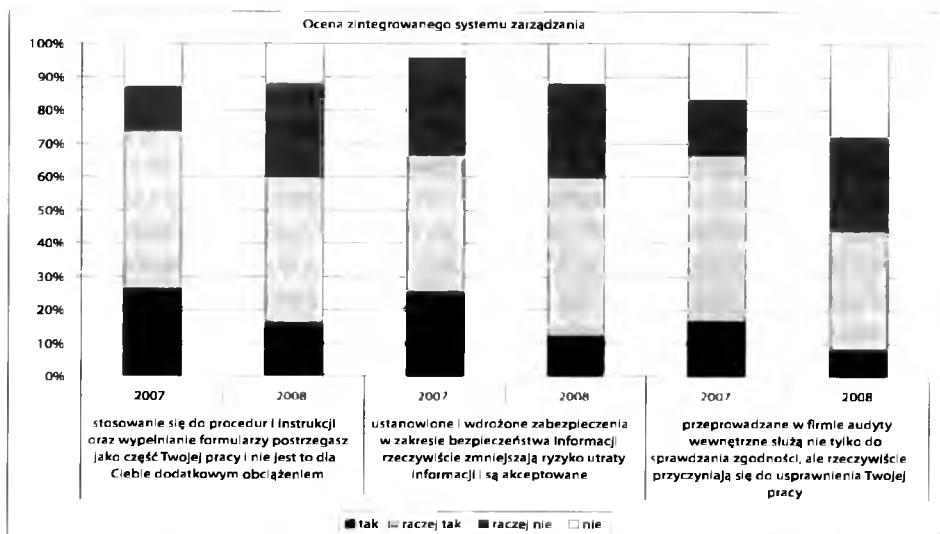
Zintegrowany system zarządzania poprzez systemowe podejście do działalności komórki marketingowej oraz ściśle nadzorowanie jej pracy, przede wszystkim powinien wpłynąć na poprawę wyników finansowych. Niestety, oczekiwaniom tym stoi na przeszkodzie brak procedury dotyczącej pozyskiwania klientów, w tym rozpoznawania ich wymagań i oceny satysfakcji. Działalność marketingowa prowadzona jest w oparciu o roczny plan marketingowy, który określa oczekiwane poziomy sprzedaży, liczbę nowych klientów itp., ale brakuje jasnych reguł funkcjonowania działu marketingu w relacjach z klientami i działami produkcyjnymi w firmie. Często doprowadza to do napięć i sporów, co skutkuje w najlepszym przypadku stratą czasu, a w najgorszym – niespełnieniem wymagań klienta.

Kolejnym oczekiwaniem najwyższego kierownictwa jest chęć zapewnienia sobie – w wyniku funkcjonowania systemu – możliwie szerokiej i dokładnej informacji na temat funkcjonowania poszczególnych działów w firmie. Nie chodzi tutaj tylko o wyniki finansowe – te są przecież rejestrowane przez księgowość, ale o aktywność biznesową, mierzoną takimi parametrami, jak: liczba kontaktów z klientami, liczba wizyt i prezentacji u klientów, liczba i czas wdrożeń informatycznych, liczba i częstotliwość świadczonych usług serwisowych itd. Oczywiście spełnienie takich oczekiwań wymaga rejestrowania przez pracowników wszystkich tych zdarzeń. W analizowanej firmie powinno odbywać się to poprzez wykorzystanie systemu informatycznego klasy CRM lub – rzadziej – poprzez wypełnianie formularzy. Problemem w tym przypadku jest utrzymanie odpowiedniej dyscypliny u pracowników, którzy coraz częściej wskazują na uciążliwość związaną z tworzeniem tego rodzaju dokumentacji. Ponadto problemy pogłębiają się w związku ze zwiększającym się poczuciem niedopasowania procedur operacyjnych do specyfiki funkcjonowania firmy i warunków w jej otoczeniu.

Fakty te potwierdzone zostały w badaniach ankietowych pracowników przeprowadzanych zawsze na początku roku, których wyniki przedstawione zostały poniżej (por. rys. 1 i rys. 2).

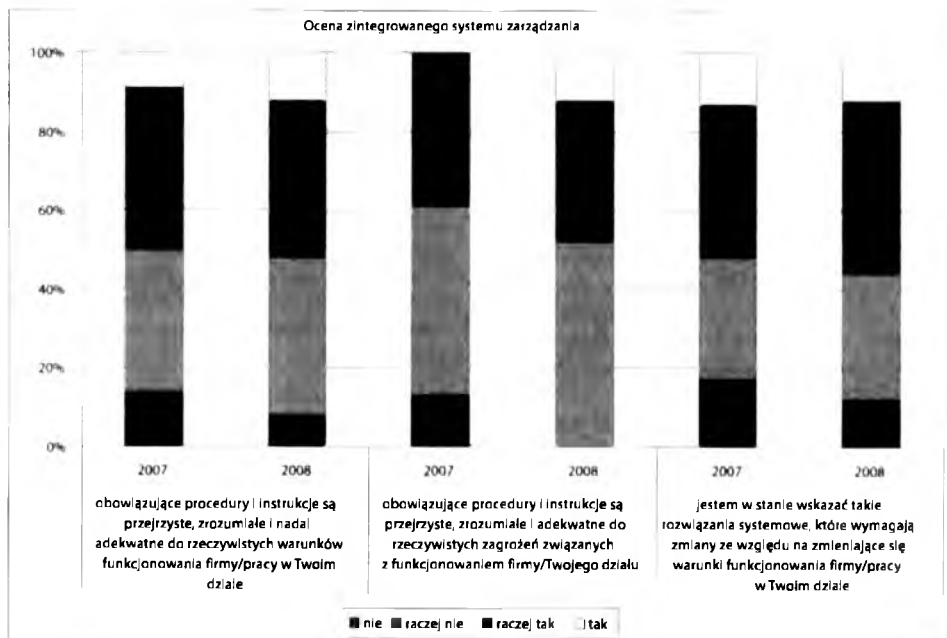
---

<sup>3</sup> A. Pacana, D. Stadnicka, *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażania, audytowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, s. 14.



R y s u n e k 1. Wyniki badania ankietowego wśród pracowników firmy

Źródło: opracowanie własne.



R y s u n e k 2. Wyniki badania ankietowego wśród pracowników firmy

Źródło: opracowanie własne.

## System zarządzania bezpieczeństwem informacji

Podstawowe wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji wyspecyfikowane zostały w normie PN-ISO/IEC 27001:2007<sup>4</sup>. Norma opiera się na standardowym dla znormalizowanych systemów zarządzania podejściu PDCA: planowanie – wdrażanie – sprawdzanie – doskonalenie. Specyfika normy i systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji polega na tym, że jego wdrożenie wiąże się ze spełnieniem wymagań załącznika do normy, w którym wyspecyfikowane zostały 133 rodzaje zabezpieczeń i cele stosowania tych zabezpieczeń. Większość z tych zabezpieczeń ma charakter informatyczny, ale część jest formalna i może być zintegrowana z rozwiązaniami istniejącego już w organizacji systemu zarządzania.

W tabeli 1 zostały opisane możliwości oraz doświadczenia zdobyte podczas wdrażania i utrzymywania zintegrowanego systemu zarządzania w badanej firmie (por. tabelę 1).

Tabela 1. Doświadczenia w integracji systemów zarządzania

Wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji	Rozwiązania integrujące systemy przyjęte w analizowanej firmie
Polityka bezpieczeństwa informacji – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia, że kierownictwo wspiera i kieruje bezpieczeństwem informacji zgodnie z wymaganiami.	Przyjęto zintegrowaną politykę jakości i bezpieczeństwa informacji – rozwiązanie nieodpowiednie, ponieważ nie pozwala wyraźnie zademonstrować kluczowym klientom zaangażowania najwyższego kierownictwa i kierunków działań w obszarze bezpieczeństwa informacji.
Organizacja bezpieczeństwa informacji – zabezpieczenia stosowane w celu zarządzania bezpieczeństwem informacji wewnątrz organizacji i w relacjach ze stronami zewnętrznymi.	Powołano pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania odpowiedzialnego za utrzymywanie systemu zarządzania oraz specjalistę – właściciela procesu zarządzania ryzykiem – odpowiedzialnego za bezpieczeństwo informacji w zakresie rozwiązań informatycznych. Rozwiązanie to spełnia oczekiwania kierownictwa.
Zarządzanie aktywami – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia i utrzymywania odpowiedniego poziomu zabezpieczenia aktywów informatycznych i informacyjnych.	Jest to specyficzny obszar SZBI. Jednak w przypadku firmy informatycznej spełnienie wymagań w zakresie utrzymywania systemów informatycznych wymagało jedynie sformalizowania określonych procedur związanych z utrzymywaniem systemów informatycznych.

<sup>4</sup> PN-ISO/IEC 27001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2007.

	<p>Trudniejsze w realizacji były kwestie związane z inwentaryzacją, określeniem własności aktywów informatycznych oraz udostępnianiem aktywów pracownikom. Tutaj nie znaleziono odpowiednich rozwiązań, chociaż rozsądnym podejściem byłoby wykorzystanie, czy też oparcie się na (istniejącej w każdej organizacji) ewidencji środków trwałych, i przeprowadzenie kompleksowej inwentaryzacji aktywów. W efekcie procedura przydzielania i odbierania pracownikom aktywów jest niezwykle skomplikowana, czasochłonna i zasobochłonna, a w efekcie często nie w pełni przestrzegana – w tym obszarze system jest niesprawny.</p>
<p>Bezpieczeństwo zasobów ludzkich – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia odpowiednich kompetencji i przydzielenia odpowiedzialności pracownikom oraz minimalizowania zagrożeń dla bezpieczeństwa informacji ze strony pracowników w czasie zatrudnienia, a także podczas przyjmowania i zwalniania.</p>	<p>Są to specyficzne dla SZBI wymagania zapewnienia szczególnego nadzoru w procesach przyjmowania i zwalniania pracowników. W dużym stopniu wykorzystano dotychczasową procedurę obsługi kadrowej pracownika, modyfikując ją o odpowiednie zapisy i dołączając dodatkowe formularze. Niestety proces ten stał się czasochłonny i uciążliwy zarówno dla zatrudnianych/zwalnianych pracowników, jak i dla osób go obsługujących, głównie ze względu na ilość sporządzanych dokumentów.</p>
<p>Bezpieczeństwo fizyczne i środowiskowe – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia ochrony przed: nieuprawnionym dostępem do zasobów informacyjnych, uszkodzeniem lub utratą aktywów i przerwaniem działalności organizacji.</p>	<p>Spełnienie wymagań w tym zakresie sprowadza się do zastosowania określonych rozwiązań informatycznych, dotyczących logowania do systemów i sieci, stosowania haseł, wykonywania i odtwarzania kopii zapasowych danych i systemów.</p>
<p>Zarządzanie systemami i sieciami – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia bezpiecznej eksploatacji systemów informatycznych.</p>	<p>Spełnienie wymagań w tym zakresie związane jest z odpowiednim utrzymywaniem i zabezpieczaniem infrastruktury informatycznej, rozdzielania środowisk eksploatacyjnych, rozwojowych i testowych, monitorowaniem pojemności systemów informatycznych, a także zabezpieczaniem nośników danych.</p>
<p>Kontrola dostępu – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia kontrolowanego dostępu do zasobów informacyjnych, systemów informatycznych, sieci i aplikacji, także podczas pracy na odległość.</p>	<p>Ten obszar systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji jest niezwykle istotny, ale także trudny w realizacji. Opiera się bowiem nie tylko na rozwiązaniach informatycznych, ale też na świadomości pracowników. Wymaga samokontroli, przestrzegania określonych reguł, stosowania się do przyjętych zasad – zachowania takie tylko w pewnym stopniu mogą być wymuszane przez system. Znacznie istotniejsze jest tutaj zwiększanie świadomości pracowników i motywowanie ich do pewnej staranności w wykonywaniu codziennych obowiązków.</p>

<p>Zarządzanie incydentami bezpieczeństwa – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia, że zdarzenia związane z bezpieczeństwem informacji są zgłaszane i stosowane jest systemowe podejście do ich korygowania.</p>	<p>Jest to obszar sprawiający duże problemy. Incydent to niepożądane lub niespodziewane zdarzenie bądź seria zdarzeń, które z dużym prawdopodobieństwem mogą zagrażać działalności biznesowej i mieć wpływ na bezpieczeństwo informacji. Obsługa incydentów następuje zgodnie ze specjalnie opracowaną procedurą, za pośrednictwem odpowiednich formularzy – rozwiązanie takie okazało się nieodpowiednie. W wyniku doskonalenia systemu obsługę incydentów, jako pewnego rodzaju niezgodności, postanowiono realizować zgodnie z dotychczasową procedurą działań korygujących.</p>
<p>Zarządzanie ciągłością działania – zabezpieczenie stosowane w celu przeciwdziałania przerwom w działalności biznesowej i wznowienia działalności w przypadku wystąpienia awarii lub katastrofy.</p>	<p>Bardzo istotne i specyficzne dla SZBI wymagania. Obszar ten realizowany jest poprzez procedurę zarządzania ciągłością działania oraz opracowywanie i testowanie planów utrzymania ciągłości.</p>
<p>Zgodność – zabezpieczenia stosowane w celu zapewnienia zgodności z przepisami prawa i innymi oraz zgodności technicznej systemów informatycznych ze standardami.</p>	<p>Wymagania dotyczą m.in. przeprowadzania audytów wewnętrznych. Jednak poza tym norma wymaga przeprowadzania audytów systemów informatycznych, czyli specjalistycznego podejścia do kontroli systemów informatycznych.</p>

Źródło: opracowanie własne.

## Wdrażanie, utrzymywanie i doskonalenie systemu zintegrowanego

Wybór określonej, zewnętrznej jednostki konsultingowej zdeterminował sposób i harmonogram wdrażania systemu. Zapadła także decyzja o integracji wdrażanego systemu z funkcjonującym dotychczas systemem zarządzania jakością.

Podejście zintegrowane miało obejmować:

- 1) ustanowienie polityki zintegrowanego systemu zarządzania;
- 2) powołanie pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania;
- 3) opracowanie zintegrowanej polityki, księgi systemu oraz zintegrowanych procedur nadzoru nad dokumentacją, audytu wewnętrznego, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu systemów;
- 4) włączenie obszaru zarządzania bezpieczeństwem informacji do istniejącej struktury procesowej w firmie, tak że obecnie struktura zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem informacji obejmuje cztery procesy:
  - utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania;
  - zarządzanie zasobami;
  - pozyskanie i utrzymanie relacji z klientami;
  - zarządzanie ryzykiem.

Wszystkie – poza wymienionymi powyżej – rozwiązania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji zostały zawarte w procesie „zarządzanie ryzy-

kiem”, co zrodziło kilka istotnych problemów wpływających na skuteczność SZBI. Istotniejsze bowiem od integrowania elementów systemu o charakterze formalnym jest zapewnienie spójności w zakresie realizowania określonych funkcji zarządzania w obszarze jakości i bezpieczeństwa informacji oraz związanych z ogólnym systemem zarządzania firmą.

Podczas wdrażania SZBI nie wzięto bowiem pod uwagę możliwości wykorzystania i dostosowania do wymagań normy ISO 27001 rozwiązań stosowanych dotychczas w firmie w obszarach objętych, a także nie objętych, systemem zarządzania jakością. Należy bowiem pamiętać o tym, że system zarządzania określonym obszarem w organizacji ma stanowić integralną część ogólnego systemu zarządzania. W ocenie autora w tym przypadku, podczas wdrażania SZBI błędnie nie przyjęto podejścia polegającego na przystosowywaniu obecnego systemu zarządzania do spełnienia wymagań normy. Kwestie te szczegółowo omówione zostaną w dalszej części opracowania.

Utrzymywanie zintegrowanego systemu zarządzania polega na stosowaniu przyjętych podczas wdrożenia rozwiązań organizacyjnych, sposobów postępowania przy realizowaniu procesów i dokumentów w ramach określonych uprawnień i odpowiedzialności pracowników. Stopień utrzymywania zgodności z przyjętymi ustaleniami zależeć będzie w zasadzie od dwóch czynników:

- 1) świadomości pracowników, którą kształtuje się w analizowanej firmie poprzez regularne szkolenia wewnętrzne i próby włączania pracowników w procesy podejmowania decyzji;
- 2) adekwatności przyjętych rozwiązań do specyfiki funkcjonowania firmy. W przypadku badanej spółki specyfiką działalności jest realizowanie procesów świadczenia usług informatycznych przez zespoły wdrożeniowe i serwisowe, poprzedzone działalnością marketingową i handlową. Wymaga to dynamicznego i elastycznego podejścia, nieskrępowanego rozbudowanymi i zbyt sformalizowanymi procedurami.

W świetle przedstawionych dotychczas faktów należy stwierdzić, że utrzymywanie w firmie zintegrowanego systemu zarządzania w obecnym kształcie wiązać się będzie z występowaniem niezgodności w obszarach, w których przyjęte rozwiązania nie zapewniają sprawności działania i nie są skuteczne. Obszary te powinny zostać jak najszybciej udoskonalone.

Przeprowadzane obecnie działania doskonalące zmierzają z jednej strony, do „odchudzenia” dokumentacji systemu, poprzez zlikwidowanie niestosowanych już formularzy, zastąpionych rozwiązaniami informatycznymi, z drugiej zaś strony na wdrażaniu procedur w obszarach, gdzie ich brak wpływał dotychczas na obniżenie skuteczności procesów.



## Zakończenie

Wnioski z dokonanego przeglądu wymagań dla zintegrowanego systemu zarządzania i analizy doświadczeń badanej firmy można streścić następująco:

- 1) do wdrażania kolejnego w organizacji sformalizowanego systemu zarządzania należy podchodzić ze szczególną uwagą, koncentrując się – o ile jest to możliwe – na dostosowywaniu lub włączaniu istniejących dotychczas rozwiązań do wymagań nowego systemu;
- 2) w przypadku systemów opartych na analizie ryzyka (a takim jest system zarządzania bezpieczeństwem informacji), warto skoncentrować się podczas ustanawiania zasad i procedur na rzeczywistych, istotnych zagrożeniach – w przeciwnym razie nowe rozwiązania mogą nie spotkać się ze zrozumieniem i akceptacją pracowników;
- 3) rozwiązania przyjęte podczas wdrażania systemu zintegrowanego w bardzo krótkim czasie mogą okazać się nieadekwatne – rozpoznanie takich sytuacji wymaga czasu i dojrzałości, ale wprowadzenie zmian jest konieczne i w miarę możliwości powinno nastąpić niezwłocznie.

## Bibliografia

- Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Pacana A., Stadnicka D., *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażania, auditowanie i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
- PN-ISO/IEC 27001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2007.

## SYSTEMOWE ZAPEWNIENIE BEZPIECZEŃSTWA WYROBÓW BUDOWLANYCH

### Odpowiedzialność za produkt niebezpieczny

Ustawa z dnia 02.03.2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, w art. 449<sup>1</sup> określa, że „kto wytwarza w zakresie swojej działalności gospodarczej produkt niebezpieczny, odpowiada za szkodę wyrządzoną komukolwiek przez ten produkt”. Odpowiedzialnym za szkody wyrządzone przez produkt niebezpieczny jest producent. Tak jak producent odpowiedzialny jest także wytwórca materiału, surowca lub części składowej produktu, podmiot wprowadzający produkt do obrotu pod własnym oznaczeniem, mimo że nie jest producentem (tzw. quasi-producent) oraz importer i zbywca produktu.

Przez produkt rozumie się rzecz ruchomą, choćby została ona połączona z inną rzeczą (art. 449<sup>2</sup> § 2). W odpowiedzialności za produkt analizuje się: stopień, w jakim jest on niebezpieczny dla otoczenia – niebezpieczny jest produkt, niezapewniający bezpieczeństwa, jakiego można oczekiwać, uwzględniając jego normalne użycie (art. 449<sup>3</sup> § 3).

W Dyrektywie 2001/95/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 3.12.2001 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów określono, spoczywające zarówno na państwach członkowskich, jak i na producentach obowiązki związane z podniesieniem poziomu bezpieczeństwa produktu. W akcie tym zamieszczono definicję produktu bezpiecznego, uznając za taki każdy produkt, który w normalnych bądź możliwych do przewidzenia warunkach zastosowania, łącznie z przechowywaniem, w stosownych przypadkach, oddaniem do użytku, wymogami instalacyjnymi i konserwacyjnymi, nie przedstawia żadnego zagrożenia lub jedynie minimalne zagro-

---

<sup>1</sup> Dyrektywa 85/374/EWG Rady z dnia 25.07.1985 r. w sprawie zbliżenia przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych Państw Członkowskich dotyczących odpowiedzialności za produkty wadliwe.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Ibidem.

żenie związane z jego użytkowaniem, uważany jest za dopuszczalny i odpowiadający wysokiemu poziomowi ochrony bezpieczeństwa i zdrowia osób (art. 2, pkt b).

W Dyrektywie Rady z dnia 25.07.1985 r. w sprawie zbliżenia przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych Państw Członkowskich dotyczących odpowiedzialności za produkty wadliwe (85/374/EWG), wprowadzono rozróżnienie na szkody na osobie, szkody na mieniu oraz uszczerbki o charakterze niematerialnym (art. 9). Ciężar udowodnienia szkody spoczywa na poszkodowanym (art. 4 Dyrektywy 85/374/EWG).

Szkody, których nie można dochodzić na podstawie zaostrzonych reguł Dyrektywy 85/374, mogą być naprawiane w pełnej wysokości na zasadach ogólnych lub na zasadach szczególnych przewidzianych w prawie wewnętrznym danego państwa. W Ustawie z dnia 02.03.2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny zapisano, iż odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny nie można wyłączyć ani ograniczyć (art. 449<sup>4</sup>). Przepisy o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny nie wyłączają odpowiedzialności za szkody na zasadach ogólnych, za szkody wynikłe z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania oraz z tytułu rękojmi za wady i gwarancji jakości.

Pomimo że postanowienia Dyrektywy 2001/95/WE w znacznym stopniu chronią interesy producenta, wypuszczenie na rynek produktu niebezpiecznego niesie za sobą szereg poważnych konsekwencji. Celem ograniczenia ryzyka ich poniesienia, bezpieczeństwa biznesowego producenta i innych podmiotów odpowiadających na równi z producentem, a także w celu zapewnienia bezpieczeństwa konsumentów, opracowano i przyjęto do stosowania szereg dyrektyw, w których określono zasady wprowadzania różnego rodzaju produktów do obrotu. Jedną z nich jest Dyrektywa 89/106/EWG Rady z dnia 21.12.1988 r. w sprawie zbliżenia ustaw, rozporządzeń i przepisów administracyjnych państw członkowskich, dotyczących wyrobów budowlanych, zwana dalej Dyrektywą.

## Wprowadzanie do obrotu wyrobów budowlanych

Ustawa Prawo budowlane, transponując wymagania Dyrektywy – w art. 10 – zabrania stosowania w budownictwie wyrobów niepewnych, bez odpowiednich certyfikatów, tzn. bez dokumentów świadczących o dopuszczeniu tych wyrobów do obrotu i powszechnego stosowania w budownictwie. Wyroby budowlane powinny pozwalać na wznoszenie obiektów – przy uwzględnieniu czynników ekonomicznych – odpowiednich do zamierzonego użytkowania (jako całość oraz w podziale na części) i które spełniają w związku z tym wymagania podstawowe. Wymagania te powinny być spełnione przez ekonomicznie uzasadniony okres użytkowania i do-

---

<sup>4</sup> Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 11.08.2004 r. w sprawie systemów oceny zgodności, wymagań, jakie powinny spełniać notyfikowane jednostki uczestniczące w ocenie zgodności, oraz sposobu oznaczania wyrobów budowlanych oznakowaniem CE (DzU 2004.195.2011).

tyczą one z reguły oddziaływań dających się przewidzieć. Wymaganiami podstawowymi w świetle Dyrektywy i Prawa budowlanego (art. 5 ust. 1) są: bezpieczeństwo konstrukcji, bezpieczeństwo pożarowe, bezpieczeństwo użytkowania, odpowiednie warunki higieniczne i zdrowotne oraz ochrona środowiska, ochrona przed hałasem i drganiami, oszczędność energii i odpowiednia izolacyjność cieplna przegród.

Wymagania podstawowe stanowią punkt odniesienia do powstania ustaleń technicznych (specyfikacji technicznych) zharmonizowanych z Dyrektywą, którymi są: normy projektowania i wykonania konstrukcji budowlanych (euro kody), normy na wyroby budowlane (ENh), normy dotyczące badań i klasyfikacji wyrobów budowlanych, europejskie aprobaty techniczne (EAT).

Właściwości techniczne i użytkowe wyrobów budowlanych w znacznym stopniu wpływają na jakość, bezpieczeństwo i trwałość obiektów budowlanych. Obiekt budowlany może zagrażać bezpieczeństwu, zdrowiu i mieniu użytkownika nie tylko wtedy, gdy zostanie niewłaściwie zaprojektowany lub wykonany, ale również, jeśli do jego wznoszenia zostały użyte niewłaściwe wyroby. Dyrektywa nałożyła na państwa członkowskie obowiązek podjęcia wszelkich niezbędnych środków w celu zapewnienia, aby wyroby budowlane przeznaczone do stosowania w obiektach mogły być wprowadzane na rynek tylko wówczas, gdy nadają się do zamierzonego stosowania, to znaczy gdy posiadają takie cechy, że obiekty, w których mają być wbudowane, wmontowane, stosowane lub instalowane, mogą, o ile są prawidłowo zaprojektowane i wykonane, spełnić wymagania podstawowe w przypadkach, w których obiekty te są przedmiotem przepisów zawierających takie wymagania. W związku z tym, w zależności od przeznaczenia wyrobów budowlanych, przewidziano dwie możliwości ich dopuszczenia do obrotu i stosowania, mianowicie:

1) wyroby dopuszczone do jednostkowego stosowania w określonym obiekcie budowlanym, którymi są wyroby budowlane wykonane według indywidualnej dokumentacji technicznej, sporządzonej przez projektanta obiektu lub z nim uzgodnionej, dla których dostawca wydał oświadczenie wskazujące, że zapewniono zgodność wyrobu z tą dokumentacją oraz z przepisami i obowiązującymi normami;

2) wyroby dopuszczone do obrotu i powszechnego stosowania w budownictwie. Wyróżniono tu trzy grupy wyrobów:

- pierwsza grupa – wyroby oznaczone znakiem CE – co oznacza, że dokonano oceny zgodności wyrobu z normą zharmonizowaną albo europejską aprobatą techniczną, bądź krajową specyfikacją techniczną;
- druga grupa – wyroby umieszczone w określonym przez Komisję Europejską wykazie, mające niewielkie znaczenie dla zdrowia i bezpieczeństwa, dla których producent wydał deklarację zgodności z uznanymi regulacjami sztuki budowlanej;
- trzecia grupa – wyroby oznakowane znakiem budowlanym B, dla których producent mający siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej dokonał oceny zgodności i wydał, na swoją wyłączną odpowiedzialność, krajową deklarację zgodności wyrobu z Polską Normą albo aprobatą techniczną (art. 5.1 Ustawy z dn. 16.04.2004 o wyrobach budowlanych).

Oznacza to równoległe funkcjonowanie na polskim rynku wyrobów budowlanych dwóch systemów ich legalizacji:

- 1) systemu europejskiego (wyroby budowlane oznakowane CE);
- 2) systemu krajowego (wyroby budowlane oznakowane znakiem budowlanym).

Oceny zgodności dokonuje producent, stosując systemy wskazane we właściwej zharmonizowanej specyfikacji technicznej wyrobu, stosując powyższe metody. Najważniejszymi kryteriami doboru systemów oceny zgodności są:

- 1) wpływ wyrobu budowlanego na spełnienie wymagań podstawowych, a zwłaszcza tych wymagań, które dotyczą zdrowia i bezpieczeństwa;
- 2) rodzaj wyrobu;
- 3) wpływ jakiej zmienności cech wyrobu może mieć na jego zdolność do spełniania przewidywanych dla niego funkcji;
- 4) prawdopodobieństwo wystąpienia wad wyrobu w trakcie jego produkcji.

## Znakowanie CE

Wyroby budowlane, dla których istnieją zharmonizowane z Dyrektywą normy europejskie lub wytyczne do europejskich aprobat technicznych EOTA, a także wyroby, na które wydana została europejska aprobata techniczna bez wytycznych EOTA, mogą być wprowadzane do obrotu i stosowane w budownictwie zgodnie z przeznaczeniem, jeżeli zostały, na podstawie polskich przepisów lub przepisów innych państw członkowskich UE, oznakowane przez producenta lub jego upoważnionego przedstawiciela znakiem CE. Oznakowanie CE jest także dopuszczalne w przypadku wyrobu budowlanego, który nie stwarza szczególnego zagrożenia dla zdrowia lub bezpieczeństwa oraz nie odpowiada lub odpowiada częściowo specyfikacjom technicznym (normie zharmonizowanej, europejskiej aprobacie technicznej lub krajowej specyfikacji technicznej). Można wtedy umieścić znak CE pod warunkiem dokonania stosownej oceny zgodności (art. 5 ust. 2 Ustawy o wyrobach budowlanych).

Umieszczając na wyrobie oznakowanie CE, producent wskazuje, że wyrób budowlany jest zgodny ze zharmonizowaną specyfikacją techniczną wyrobu i zgodność ta została potwierdzona poprzez dokonanie jej oceny według systemu oceny zgodności wyrobu budowlanego, wskazanego w tej specyfikacji, po wystawieniu deklaracji zgodności, a przed wprowadzeniem wyrobu budowlanego do obrotu. Przez wystawienie deklaracji zgodności producent wyrobu budowlanego oświadcza, że wyrób budowlany jest zgodny ze zharmonizowaną specyfikacją techniczną wyrobu.

## Znak budowlany

Wyroby budowlane, dla których nie ustanowiono zharmonizowanych z Dyrektywą norm wyrobów budowlanych lub wytycznych do europejskich aprobat technicznych wyrobów budowlanych EOTA objęte są regulacjami krajowego systemu wprowadzania wyrobów budowlanych do obrotu i oznaczane znakiem budowlanym B. Także wyroby budowlane, dla których istnieją zharmonizowane normy lub wytyczne do europejskich aprobat technicznych wyrobów budowlanych EOTA, mogą być wprowadzane do obrotu na terytorium Polski po ich oznaczeniu znakiem budowlanym, jeśli wyroby te zostały objęte obowiązkiem znakowania CE. Znak budowlany jest zastrzeżonym znakiem, wskazującym, że dany wyrób budowlany jest zgodny z Polską Normą wyrobu albo aprobatą techniczną.

Sposoby deklarowania zgodności wyrobów budowlanych oraz znakowania wyrobów budowlanych znakiem budowlanym określa Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 11.08.2004 r. w sprawie sposobów deklarowania zgodności wyrobów budowlanych oraz sposobu znakowania ich znakiem budowlanym.

Ocena zgodności dokonywana jest przez producenta na podstawie odpowiedniej specyfikacji technicznej, stosując wskazany w niej system lub – jeżeli nie został on określony w specyfikacji technicznej – według jednego z sześciu systemów określonych w § 4 pkt 3 ww. rozporządzenia, które są analogiczne do regulacji znaku CE. Dokumentami tworzonymi w ramach procedury oceny zgodności są, zależnie od rodzaju systemu, krajowa deklaracja zgodności, krajowy certyfikat zgodności lub krajowy certyfikat zakładowej kontroli produkcji.

Oznakowanie wyrobu budowlanego znakiem budowlanym jest dopuszczalne wtedy, gdy producent, mający siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dokonał oceny zgodności i wydał, na swoją wyłączną odpowiedzialność, krajową deklarację zgodności z Polską Normą wyrobu albo aprobatą techniczną. Ocena zgodności obejmuje właściwości użytkowe wyrobu budowlanego, odpowiednio do jego przeznaczenia, mające wpływ na spełnienie przez obiekt budowlany wymagań podstawowych.

Znakiem budowlanym może być również oznakowany, na wyłączną odpowiedzialność producenta „regionalny wyrób budowlany”, tj. wyrób budowlany wytwarzany tradycyjnie, na określonym terenie przy użyciu metod sprawdzonych w wieloletniej praktyce, przeznaczony do lokalnego stosowania. O uznaniu, że dany wyrób budowlany jest regionalnym wyrobem budowlanym, orzeka, w drodze decyzji, na wniosek producenta, właściwy wojewódzki inspektor nadzoru budowlanego. Oznakowanie znakiem budowlanym regionalnego wyrobu budowlanego jest dopuszczalne wyłącznie po uzyskaniu decyzji, oraz wydaniu, przez producenta, na jego wyłączną odpowiedzialność, oświadczenia, że wyrób budowlany został wytworzony w ww. sposób i nadaje się do stosowania zgodnie z przeznaczeniem.

## Kontrola wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu

Opisane sposoby deklarowania zgodności wyrobów budowlanych mają na celu zapewnienie ich jakości i bezpieczeństwa. Mają z jednej strony chronić konsumenta przed skutkami wadliwości wyrobu budowlanego, a z drugiej strony mają chronić producenta i inne podmioty solidarnie z nim odpowiadające za ewentualne konsekwencje wprowadzenia do obrotu niebezpiecznych wyrobów budowlanych.

Ochrona została wzmocniona poprzez określenie zasad kontrolowania rynku wyrobów budowlanych. Czynności podejmowane w trakcie kontroli dotyczą wyrobów wprowadzonych do obrotu i mają na celu ustalenie, czy kontrolowane wyroby spełniają wymagania przepisów prawnych i tym samym nie stwarzają zagrożenia dla potencjalnych konsumentów.

Organami właściwymi w sprawach wyrobów budowlanych wprowadzanych do obrotu, w zakresie uregulowanym w Ustawie o wyrobach budowlanych, oraz organami wyspecjalizowanymi w rozumieniu Ustawy o systemie oceny zgodności są:

- 1) wojewódzki inspektor nadzoru budowlanego;
- 2) Główny Inspektor Nadzoru Budowlanego (art. 11).

Wojewódzki inspektor nadzoru budowlanego jest organem właściwym w pierwszej instancji w sprawach z zakresu kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu. Na mocy przepisów Ustawy o wyrobach budowlanych może on z urzędu podjąć czynności kontrolne w odniesieniu do tych wyrobów (art. 16, ust. 1). W przypadku wyrobów oznakowanych znakiem CE, postępowanie kontrolne może zostać wszczęte również na wniosek Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (Prezes UOKiK) (art. 16, ust. 1). Organem nadrzędnym w stosunku do wojewódzkiego inspektora nadzoru budowlanego jest Główny Inspektor Nadzoru Budowlanego (GINB).

Czynności kontrolne podejmowane są w ramach rocznego planu kontroli wyrobów budowlanych zatwierdzanego przez GINB. Oprócz kontroli planowych prowadzone są także kontrole doraźne (art. 13, ust. 1).

Kontrola prowadzona jest przez upoważnionych pracowników wojewódzkiego inspektoratu nadzoru budowlanego, którzy mają prawo wstępu na teren, na którym prowadzona jest działalność gospodarcza, polegająca na obrocie wyrobami budowlanymi (art. 16, ust. 2). W przypadku kontroli realizowanej na wniosek Prezesa UOKiK może uczestniczyć upoważniony przez niego pracownik Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (art. 16, ust. 3).

Czynności kontrolne przeprowadza się w siedzibie kontrolowanego lub w miejscu wykonywania jego działalności, w czasie wykonywania działalności oraz w obecności kontrolowanego (art. 17, ust. 1).

Celem kontroli jest sprawdzenie, czy wyrób spełnia wymagania mających zastosowanie przepisów prawnych. W związku z tym kontrola dotyczy samego wyrobu budowlanego, prawidłowości jego wykonania lub dokumentacji technicznej (art. 17, ust. 3). Kontrolujący może żądać od kontrolowanego deklaracji zgodności wyrobu budowlanego, nazwy i adresu producenta, jeśli kontrolowanym jest jego upoważniony przedstawiciel, wykazu uwzględnionych specyfikacji technicznych,

Polskich Norm wyrobu albo aprobat technicznych, ogólnego opisu wyrobu budowlanego, schematów oraz instrukcji obsługi tego wyrobu (art. 18, ust. 1). W przypadku uzasadnionych wątpliwości co do zgodności wyrobu budowlanego z wymaganiami ustawy o wyrobach budowlanych, kontrolujący może dodatkowo żądać od producenta przedstawienia dokumentów związanych z oceną zgodności, a w szczególności sprawozdania z przeprowadzonych badań, informacji o wewnętrznej (zakładowej) kontroli produkcji (art. 18, ust. 2). Jeśli kontrolowany wyrób budowlany stwarza zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub środowiska, kontrolujący może żądać od producenta przedstawienia pełnej dokumentacji technicznej (art. 18, ust. 3). Kiedy kontroli podlega sprzedawca, kontrolujący może od niego żądać wskazania nazwy i adresu producenta oraz ogólnego opisu wyrobu budowlanego, schematów oraz instrukcji obsługi tego wyrobu (art. 18, ust. 4).

Jeśli producent nie przedstawi dokumentów związanych z oceną zgodności wyrobu budowlanego bądź z przedstawionych dokumentów nie wynika, że wyrób budowlany spełnia wymagania ustawy o wyrobach budowlanych, właściwy organ może poddać wyrób budowlany badaniom lub zlecić ich przeprowadzenie (art. 25, ust. 1).

W wyniku kontroli powstaje protokół, który przekazywany jest kontrolowanemu do podpisu (art. 21, ust. 1) i do którego kontrolowany może zgłosić uwagi bezpośrednio do protokołu kontroli lub wnieść je na piśmie w terminie siedmiu dni od dnia przedstawienia protokołu do podpisu (art. 21, ust. 2).

## Postępowanie administracyjne w sprawach wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu

Postępowanie administracyjne prowadzone w sprawie wyrobów budowlanych wszczyna się w następstwie postępowania kontrolnego, w trakcie którego stwierdzono nieprawidłowości w zakresie wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu. Postępowanie to wszczynane jest z urzędu (art. 28) i toczy się na podstawie przepisów Ustawy o wyrobach budowlanych oraz przepisów Kodeksu postępowania administracyjnego. Stronami w postępowaniu administracyjnym dotyczącym wyrobów budowlanych są: producent lub sprzedawca określonej partii wyrobu budowlanego (art. 33, ust. 1).

Jeśli w wyniku kontroli dotyczącej sprzedawcy, właściwy organ stwierdzi, że wyrób budowlany nie spełnia wymagań Ustawy o wyrobach budowlanych, orzeka w drodze decyzji:

1) zakaz dalszego przekazywania określonej partii wyrobu budowlanego, nakładając na producenta obowiązek usunięcia w wyznaczonym terminie określonych nieprawidłowości (w przypadku niewykonania tego, właściwy organ w drodze decyzji zakazuje obrotu określoną partią wyrobu budowlanego) albo

2) nakaz wycofania z obrotu wyrobu budowlanego albo jego określonej partii (art. 30, ust. 1).



Powyższe decyzje podlegają natychmiastowemu wykonaniu (art. 30, ust. 3). W sytuacji wydania w drodze decyzji nakazu wycofania z obrotu wyrobu budowlanego albo jego określonej partii oraz zakazu obrotu określoną partią wyrobu, właściwy organ jest zobowiązany do przeprowadzenia niezwłocznie kontroli dotyczącej producenta (art. 30, ust. 4). W przypadku stwierdzenia w wyniku kontroli producenta, że wyrób budowlany nie spełnia wymagań określonych w Ustawie o wyrobach budowlanych, właściwy organ w drodze decyzji nakazuje:

- 1) wstrzymanie wprowadzania do obrotu wyrobu budowlanego albo jego określonej partii, nakładając obowiązek usunięcia w wyznaczonym terminie określonych nieprawidłowości (w przypadku niewykonania tej decyzji, właściwy organ nakazuje w drodze decyzji, wycofanie z obrotu wyrobu budowlanego albo jego określonej partii) albo
- 2) wycofanie z obrotu wyrobu budowlanego albo jego określonej partii; właściwy organ może także nakazać producentowi odkupienie wyrobu na żądanie osób, które faktycznie nim władają (art. 31, ust. 5);
- 3) ograniczenie dalszego przekazywania wyrobu budowlanego użytkownikowi, konsumentowi i sprzedawcy (art. 31, ust. 1).

W dwóch ostatnich ww. decyzjach, właściwy organ nakazuje jednocześnie powiadomienie przez stronę postępowania konsumentów lub użytkowników wyrobu budowlanego o stwierdzonych nieprawidłowościach, określając termin i sposób ich powiadomienia (art. 31, ust. 3).

W przypadku wydania decyzji stwierdzającej, że wyrób budowlany nie spełnia wymagań określonych w Ustawie o wyrobach budowlanych, właściwy organ może nakazać zniszczenie wyrobu budowlanego na koszt producenta, jeśli w inny sposób nie można usunąć zagrożeń spowodowanych przez ten wyrób (art. 31, ust. 6).

Decyzje dotyczące wstrzymania wprowadzania do obrotu, wycofania z obrotu, ograniczenia dalszego przekazywania czy zniszczenia wyrobu budowlanego, wydawane są w zależności od rodzaju stwierdzonych niezgodności wyrobu budowlanego z wymaganiami Ustawy o wyrobach budowlanych oraz stopnia zagrożenia powodowanego przez wyrób budowlany, mając na celu wyłącznie odwrócenie grożącego niebezpieczeństwa lub usunięcie już istniejącego oraz zapewnienia bezpieczeństwa, zdrowia i życia konsumentów (art. 31, ust. 7).

Umorzenie postępowania może nastąpić w drodze decyzji, jeżeli:

- 1) właściwy organ stwierdzi, że wyrób budowlany spełnia wymagania określone Ustawą o wyrobach budowlanych;
- 2) niezgodność wyrobu budowlanego z wymaganiami określonymi Ustawą o wyrobach budowlanych została usunięta lub wyrób ten został wycofany z obrotu;
- 3) postępowanie z innych przyczyn stało się bezprzedmiotowe (art. 32).

## Realizacja wymagań

Ustawa o wyrobach budowlanych, obowiązująca od 1 maja 2004 roku ustanowiła podstawy prawne i organizacyjne systemu nadzoru rynku wyrobów budowlanych. Kontrole wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu rozpoczęto w czerwcu 2004 roku, praktycznie od utworzenia Departamentu Wyrobów Budowlanych w Głównym Urzędzie Nadzoru Budowlanego oraz wydziałów kontroli wyrobów budowlanych w wojewódzkich inspektoratach nadzoru budowlanego, skompletowania zespołów i przygotowania ich pod względem organizacyjnym i merytorycznym. W szesnastu województwach zorganizowano 48 dwuosobowych zespołów kontrolnych<sup>5</sup>.

Plany kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu obejmują kontrole planowe, które realizowane są przez wojewódzkich inspektorów nadzoru budowlanego, na podstawie przepisów Ustawy o wyrobach budowlanych. Opublikowane na stronie internetowej Głównego Urzędu Nadzoru Budowlanego plany kontroli, sporządzone zostały w oparciu o:

- 1) wytyczne Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego dotyczące zasad ustalania wojewódzkich rocznych planów kontroli na dany rok;
- 2) wymagania art. 13 ust. 2 Ustawy o wyrobach budowlanych oraz
- 3) stanowisko Prezesa UOKiK do przedłożonego przez GINS do zaopiniowania rocznego planu kontroli na dany rok wprowadzonych do obrotu wyrobów budowlanych zgodnie z art. 14 ust. 1 pkt 3 Ustawy o wyrobach budowlanych w odniesieniu do wyrobów budowlanych, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 1 ww. ustawy (tj. oznakowanych CE), w związku z koniecznością uwzględnienia wymagań przepisów ustawy o systemie oceny zgodności w zakresie planowania kontroli tych wyrobów.

W planach kontroli uwzględniono:

- 1) wykonanie kontroli podmiotów, z podziałem na kontrole przeprowadzone u producentów i sprzedawców;
- 2) skontrolowanie wyrobów budowlanych, w tym wyrobów objętych harmonizacją (oznakowanych CE lub CE i B);
- 3) objęcie zakresem kontroli oznakowania wyrobów, kontroli dokumentacji wyrobów, badania wyrobu według potrzeb.

---

<sup>5</sup> Informacja na temat kontroli wyrobów budowlanych w 2004 r., s. 1.

Tabela 1. Planowane i realizowane kontrole podmiotów w latach 2004–2008

Rok	Kontrole planowane			Kontrole wykonane				
	producentów	sprzedawcy	suma	producentów	sprzedawcy	inne podmioty	suma	% wykonania
2004	510	495	1005	500	552	2	1054	105
2005	585	1350	1935	658	1476	25	2159	112
2006	470	834	1304	726	1346	62	2134	164
2007	252	918	1170	561	1189	11	1761	151
2008	228	807	1035	422	1274	7	1703	165

W tabeli 1 przedstawione zostały plany kontroli podmiotów oraz stopień ich realizacji w latach 2004–2008. Kontrole planowane są u producentów i sprzedawców, natomiast w ich trakcie kontrolowane są także inne podmioty: importerzy, przedstawiciele producenta. Ustalając proporcje kontroli planowanych u producentów i u sprzedawców przyjęto wykonanie większej ilości kontroli u sprzedawców. W przypadku kontroli planowanych u producentów przyjęto, iż będą one realizowane głównie:

- 1) jako kontrole włączane do planu w wyniku rozpatrzenia różnego rodzaju informacji o nieprawidłowościach (informacje od konsumentów, informacje z kontroli u sprzedawców itp.);
- 2) ponadto przewidziano realizację kontroli u producentów tych wyrobów budowlanych, które nie są sprzedawane w sklepach, a od producentów trafiają bezpośrednio do stosowania przy wykonywaniu robót budowlanych<sup>6</sup>. Jako sprzedawców typowanych do planowej kontroli, wojewódzcy inspektorzy nadzoru budowlanego typowali w szczególności: supermarkety i hipermarkety, podmioty zajmujące się dystrybucją wyrobów budowlanych i importerów<sup>7</sup>.

Tabela 2. Planowane i zrealizowane kontrole wyrobów w latach 2004–2008

Rok	Kontrole planowane	Kontrole wykonane			% wykonania
		łącznie	CE, CE i B	B	
2004	1005	2158	212	1946	215
2005	4040	5026	774	4252	124
2006	3950	5369	1252	3290	136
2007	3510	4578	1591	2966	130
2008	3283	4791	1971	2789	146

<sup>6</sup> Zbiorczy plan kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu na rok 2008, s. 4.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 4.

Plany kontroli wyrobów budowlanych i stopień ich realizacji przedstawiony został w tabeli 2. W tabeli przedstawione zostały także ilości skontrolowanych wyrobów budowlanych objętych harmonizacją (oznakowanych CE lub CE i B) oraz wyrobów budowlanych nieobjętych harmonizacją (oznakowanych B). W tabeli nie przedstawiono ilości wyrobów przeznaczonych do jednostkowego zastosowania.

Jako zalecane do uwzględnienia przy typowaniu wyrobów budowlanych i podmiotów do kontroli przez wojewódzkich inspektorów nadzoru budowlanego, wskazywane są następujące kryteria:

- 1) wyniki i wnioski z poprzednich kontroli planowych i doraźnych;
- 2) informacje od nabywców firm, wykonawców robót budowlanych, użytkowników obiektów, dane o wyrobach importowanych wątpliwej jakości oraz ewentualnie inne wskazania na możliwość niespełnienia przez wyroby budowlane wymagań ustawy o wyrobach budowlanych;
- 3) informacje uzyskane od organów nadzoru budowlanego, na temat nieprawidłowości dotyczących wyrobów budowlanych, stwierdzonych podczas kontroli na budowach;
- 4) wyroby dla których wycofano dotychczasowe normy krajowe w związku z wprowadzeniem norm zharmonizowanych i/lub upływem okresów przejściowych dla ww. norm<sup>8</sup>.

Zakres kontroli obejmuje kontrolę oznakowania, prowadzoną we wszystkich przypadkach kontrolowanych wyrobów budowlanych (zarówno u sprzedawców, jak i u producentów). Kontrola dokumentacji przeprowadzana jest natomiast u producentów. Badania wyrobów nie są planowane i są wykonywane odpowiednio do potrzeb (w uzasadnionych przypadkach).

Planowane w poszczególnych latach kontrole zostały w pełni zrealizowane. Dotyczyło to zarówno liczby przeprowadzonych kontroli, proporcji kontroli producentów i sprzedawców, liczby kontrolowanych wyrobów budowlanych oraz ich asortymentu zgodnie z priorytetami ustalonymi przez GINB. Poza kontrolami planowanymi zrealizowane zostały kontrole doraźne. Proporcje pomiędzy ilością kontroli planowych i kontroli doraźnych przedstawiono w tabeli 3.

T a b e l a 3. Kontrole planowane i kontrole doraźne

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
kontrole planowe	b.d.	91,50%	65%	68%	68%
kontrole doraźne	b.d.	8,50%	35%	31%	32%

<sup>8</sup> Ibidem, s. 4–5; Plan kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu na rok 2009.

## Stwierdzone nieprawidłowości i wszczęte postępowania administracyjne w latach 2004–2008

W wyniku kontroli wyrobów budowlanych stwierdzono nieprawidłowości dotyczące:

- 1) oznakowania: brak wymaganego oznakowania, nielegalne oznakowania, niewłaściwe oznakowania, brak obowiązkowej informacji, niewłaściwa informacja;
- 2) deklaracji zgodności: brak deklaracji zgodności, niewłaściwa deklaracji zgodności;
- 3) dokumentacji technicznej: brak specyfikacji technicznej, niedokonanie właściwej oceny zgodności, brak certyfikatu zgodności wyrobu, brak certyfikatu zgodności zakładowej kontroli produkcji, nieprawidłowa dokumentacja techniczna, nieprawidłowości wynikające z badań wyrobu.

W tabeli 4 przedstawiono zestawienie dotyczące ilości stwierdzonych nieprawidłowości w trakcie kontroli wyrobu (w niektórych wyrobach stwierdzano więcej niż jedną nieprawidłowość).

Zakres i waga nieprawidłowości jest różna. Od uchybień, które mogą być usunięte przez kontrolowany podmiot, do poważniejszych, wskazujących na możliwość powstania zagrożeń związanych ze stosowaniem danego wyrobu. W przypadku poważnych nieprawidłowości, wskazujących na niezgodność wyrobu budowlanego oznakowanego znakiem budowlanym B – z wymaganiami podstawowymi określonymi w art. 5.1 ustawy Prawo budowlane – stosowane są najostrzejsze sankcje, w tym wpis do Krajowego Rejestru Zakwestionowanych Wyrobów Budowlanych (KRZWB). Liczba decyzji skutkujących wpisem do KRZWB przedstawiona została w tabeli 4. Na koniec 2008 roku Wykaz zawierał 217 wpisów.

T a b e l a 4. Nieprawidłowości, postępowania administracyjne oraz wydane decyzje

	Rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Liczba skontrolowanych podmiotów</b>	1054	2159	2134	1761	1703
<b>Liczba skontrolowanych wyrobów</b>	2158	5026	5369	4578	4791
<b>Liczba wyrobów, w których stwierdzono nieprawidłowości</b>	746	2231	2093	1505	1382
oznakowania	863	2231	1800	1399	1346
na wykonanych kontroli	2042	4603	5150	4447	4772
deklaracji zgodności	536	771	680	346	225
na wykonanych kontroli		1510	1612		
specyfikacji technicznej		254			
na wykonanych kontroli	638			1241	909
<b>Wszczęte postępowania administracyjne</b>	138	790	1046	1106	846
<b>Wydane orzeczenia</b>	198	1043	1183	1308	1183
CE	2	78	79	152	183

B	136	965	839	825	635
nieoznakowane		0	265	331	365
<b>Decyzje</b>	197	1043	1183	1322	1183
zakazujące i nakazujące	117	290	230	401	324
umorzenie postępowania	80	651	745	788	764
inne	0	0	43	0	95
<b>Decyzje skutkujące wpisem do KWZWB</b>	15	102	165	133	94
producenci	12	33	53	41	32
sprzedawcy	3	51	112	92	62

Na podstawie ustaleń kontroli (gdy stwierdzono, że wyrób nie spełnia wymagań określonych w ustawie Prawo budowlane) wojewódzki inspektor nadzoru budowlanego, w przypadku gdy kontrolowany nie podjął dobrowolnych działań naprawczych, dotyczących kontrolowanego wyrobu budowlanego (wyrobów budowlanych), wszczyna postępowanie administracyjne. Jeśli podmiot po wszczęciu postępowania administracyjnego wykaże, że usunął stwierdzone w trakcie kontroli nieprawidłowości, wówczas organ umarza postępowanie. W przeciwnym przypadku organ wydaje decyzję administracyjną rozstrzygającą o istocie sprawy i nakładającą na strony postępowania określone obowiązki. Stosowane przez organ środki powinny być adekwatne do stopnia naruszenia ustawowych wymagań.

Liczba wszczętych postępowań administracyjnych w poszczególnych latach została przedstawiona w tabeli 4. W ich wyniku wydano orzeczenia, dzieląc je na orzeczenia wydane w stosunku do wyrobów podlegających harmonizacji (oznakowanych CE lub CE i B), wyrobów niepodlegających harmonizacji (oznakowanych znakiem budowlanym B) oraz wyrobów nieoznakowanych (do jednostkowego stosowania oraz wyrobów regionalnych).

Wśród decyzji wydano decyzje:

- 1) zakazujące (art. 30 ust. 1 pkt 1, art. 30 ust. 2);
- 2) nakazujące (art. 30 ust. 1 pkt 2, art. 31 ust. 1 pkt 1, art. 31 ust. 1 pkt 3, art. 31 ust. 1 pkt 2, art. 31 ust. 2, art. 30 ust. 1 pkt 2, art. 31 ust. 5, art. 31 ust. 6);
- 3) o umorzeniu postępowania (art. 32).

Strony postępowań administracyjnych mogą wnosić do GINB odwołania od decyzji wydanych przez wojewódzkich inspektorów nadzoru budowlanego. Strony postępowań administracyjnych mogą także zaskarżać decyzje GINB do wojewódzkiego sądu administracyjnego.

## Podsumowanie

Zadania planowane w ramach kontroli rynku wyrobów budowlanych w poszczególnych latach zostały w pełni zrealizowane. W latach 2005 i 2006 zwracano uwagę, iż poprawie ulegała jakość i efektywność działań kontrolnych. W kolejnych latach

wzrastała liczba wpisów do KWZWB. W podsumowaniu kontroli rynku wyrobów budowlanych w roku 2008 zwrócono uwagę na dużą ilość podjętych dobrowolnie działań naprawczych przez producentów, tj. w stosunku do 888 wyrobów (na 4791 skontrolowanych) i wydanych jednocześnie przez wojewódzkich inspektorów nadzoru budowlanego 764 decyzji o umorzeniu postępowania w związku z usunięciem niezgodności wyrobów z wymaganiami Ustawy o wyrobach budowlanych albo wycofaniem wyrobu z obrotu. Tym samym potwierdzona została skuteczność działania organów nadzoru budowlanego w zakresie nadzoru nad rynkiem wyrobów budowlanych<sup>9</sup>.

## Bibliografia

- Dyrektywa 85/374/EWG Rady z dnia 25.07.1985 r. w sprawie zbliżenia przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych Państw Członkowskich dotyczących odpowiedzialności za produkty wadliwe.
- Dyrektywa 2001/95/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 3.12.2001 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów.
- Dyrektywy 89/106/EWG Rady z dnia 21.12.1988 r. w sprawie zbliżenia ustaw, rozporządzeń i przepisów administracyjnych państw członkowskich, dotyczących wyrobów budowlanych.
- Informacja na temat kontroli rynku wyrobów budowlanych w 2005 r.
- Informacja na temat kontroli rynku wyrobów budowlanych w 2006 r.
- Informacja na temat kontroli rynku wyrobów budowlanych w 2007 r.
- Informacja na temat kontroli wyrobów budowlanych w 2004 r.
- Kontrola rynku wyrobów budowlanych w 2008 r.
- Plan kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu na rok 2009.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 11.08.2004 r. w sprawie sposobów deklarowania zgodności wyrobów budowlanych oraz sposobu znakowania ich znakiem budowlanym, DzU 2004.198.2041.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 11.08.2004 r. w sprawie systemów oceny zgodności wymagań, jakie powinny spełniać notyfikowane jednostki uczestniczące w ocenie zgodności, oraz sposobu oznaczania wyrobów budowlanych oznakowaniem CE, DzU 2004.195.2011.
- Ustawa z dnia 02.03.2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny, DzU 2000.22.271.
- Ustawa z dnia 30.08.2002 r. o systemie oceny zgodności, DzU 2002.166.1360.
- Ustawa z dnia 16.04.2004 r. o wyrobach budowlanych, DzU 2004.92.881.
- Ustawa z dnia 07.07.1994 r. Prawo budowlane, DzU 2006.156.1118.
- Zbiorczy plan kontroli wyrobów budowlanych wprowadzonych do obrotu na rok 2008.

---

<sup>9</sup> Kontrola rynku wyrobów budowlanych w 2008 r.

# JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA W AUTORYZOWANYM SERWISIE SAMOCHODOWYM W ŚWIETLE REALIZACJI UMOWY Z KLIENTEM ZEWNĘTRZNYM

## Wstęp

Jakość zarządzania to stopień spełnienia wszystkich potrzeb, wymagań i oczekiwań adresowanych do kierownictwa, a odnoszonych do skoordynowanego działania dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Natomiast samo zarządzanie jest działalnością kierowniczą, tzn. realizowaną przez kadre menedżerską<sup>2</sup>. Zgodnie z podejściem kwalitologicznym o jakości zarządzania decydują czynniki, których wpływ jest efektem synergii, wypadkową wektorów i sprzężeń zwrotnych wielu determinant<sup>3</sup>.

Funkcjonowanie w autoryzowanym serwisie samochodowym systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008, implikuje wymóg podejścia według ośmiu zasad zarządzania jakością. Wymóg ten zachodzi bez względu na to, czy te wyodrębnione w dalszej części pracy elementy składowe umowy stanowią jedynie fragment obszernego procesu serwisu samochodowego, czy też traktowane są jako oddzielny proces realizacji zobowiązań. Jakkolwiek zgodnie z tym, ciężar realizacji umowy zawartej w serwisie samochodowym rozłożony jest na cały personel, to jednak główne zadania, z punktu widzenia odpowiedzialności za zrealizowaną umowę i możliwości poprawy działalności w tym zakresie, spoczywają na kierownictwie serwisu. Umiejętne planowanie prac, dobór personelu zarządzanego na przykład według kompetencji stosownie do rozmiarów zadań, umiejętna komunikacja z klientem, weryfikacja i kontrola jakościowa po zakończeniu prac to przykłady zadań, które stoją przed personelem zarządzającym.

Należy podkreślić, że możliwość „skanowania” każdego działania, podprocesu lub procesu realizowanego w serwisie samochodowym (również tego prowadzonego w ramach podjętych zobowiązań) z poziomu zasad zarządzania jakością, stano-

---

<sup>1</sup> T. Wawak, *Determinanty jakości zarządzania*, „Problemy Jakości” 2006, nr 11.

<sup>2</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 1999.

<sup>3</sup> T. Wawak, op. cit.



wi istotne źródło doskonalenia funkcjonowania serwisu. Podczas gdy cele i zadania dla działania, podprocesu lub procesu, zdefiniowane według zasad zarządzania jakością są dowodem stosowania w praktyce normy ISO 9001:2008, to zakres i sposób wcielania ich w życie, czyli innymi słowy stopień wdrożenia tych zasad świadczą o jakości zarządzania.

W publikacji autor skupił się na badaniu związków pomiędzy realizowanymi zobowiązaniami serwisu samochodowego autoryzowanego dealera, a satysfakcją klienta zewnętrznego przyjętą jako miernik jakości zarządzania w tym serwisie. Bezpośrednim celem prowadzonych w tej pracy rozważań było zatem oszacowanie poziomu zadowolenia klienta zewnętrznego jako dowodu, a zarazem stopnia wdrożenia zasad zarządzania jakością w badanym fragmencie organizacji. Wykorzystanie takiego miernika, którego głównym czynnikiem pomiarowym są wrażenia lub odczucia klienta występujące po otrzymaniu przez niego oczekiwanego wyrobu (niekiedy odroczone w czasie) są wiarygodnym źródłem, szeroko interpretowanej wiedzy o serwisie samochodowym. W publikacjach traktujących o pomiarach jakości usług poświęcono temu zagadnieniu wiele miejsca. Również w tej pracy, wspomniano o roli jaką w funkcjonowaniu organizacji usługowej odgrywa lojalność, zadowolenie i przywiązanie klienta do marki.

## Ogólna idea funkcjonowania serwisu samochodowego w aspekcie realizowanych zadań i zadowolenia klientów zewnętrznych

Nabyta usługa powoduje u klienta satysfakcję wtedy, gdy jego subiektywna ocena poziomu wykonania tej usługi jest, co najmniej równa jego oczekiwaniom<sup>4</sup>. Należy mieć na uwadze, że pozyskanie klienta jest droższe niż utrzymanie klienta dotychczasowego. Ponieważ między wzrostem lojalności a wzrostem dochodów występuje zależność, organizacji zależy na wzroście lojalności klientów. Szacuje się, że wzrost lojalności klientów o 5% może przynieść wzrost dochodu od 25% do 85% w zależności od sektora, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza<sup>5</sup>. Ponadto, lojalność klienta, która wiąże się ze skłonnością do ponownych zakupów i rekomendacji wyrobu innym, daje organizacji inne długoterwałe korzyści. Każdy niezadowolony klient skarży się przeciętnie 8–10 osobom. Zadowolony klient informuje o swoim zadowoleniu cztery osoby<sup>6</sup>.

Relacje każdego serwisu samochodowego z klientem, budowane są na kilku płaszczyznach i zależą od okresu współdziałania oraz intensywności wzajemnej współpracy. Wiele z tych czynników, które tworzą owe relacje i klimat współpracy

---

<sup>4</sup> K. Podlaszewska, *Relationship quality jako element stabilizujący w relacji klient – dostawca usług profesjonalnych*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, red. K. Rogoziński, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.

<sup>5</sup> T. Sikora, J. Ząbek, *Wskaźniki jakości usług jako determinanty funkcjonowania i rozwoju serwisu samochodowego. Analiza przypadku*, „Zarządzanie Jakością” 2009, nr 2.

<sup>6</sup> S. Sudol, op. cit.

jest udokumentowanych, inne pozostają w sferze uzgodnień ustnych a nawet pewnych interpretacji domyślnych. Analiza funkcjonowania serwisu samochodowego pozwoliła ustalić punkty charakterystyczne dla jego funkcjonowania i szczególnie interesujące w tworzeniu relacji klient – serwis<sup>7</sup>. Punkty te, w publikacji Tadeusza Sikory i Janusza Ząbka<sup>8</sup> stały się podstawą do wyodrębnienia jeszcze bardziej szczegółowych wskaźników jakości usług, które w wymierny sposób pozwalały oceniać poszczególne fragmenty procesu serwisu samochodowego. Badania przedstawione w cytowanej publikacji<sup>9</sup> potwierdziły zależność liczby obsłużonych klientów od wyników wskaźników. Polepszenie wyników w określonym czasie konkretnego roku skutkowało odnotowanym wzrostem liczby obsługiwanych klientów. W cytowanej pracy wykazano również relacje, jakie zachodzą pomiędzy czynnikami mierzonymi wskaźnikami jakości usług a wielkością sprzedaży usług serwisowych. Można powiedzieć, że wskaźniki determinują poziom sprzedaży usług serwisowych a dobre funkcjonowanie obszaru, w którym ustanowiono wskaźniki powodowało, że klienci chętniej korzystali z usług.

Wskaźniki, które charakteryzują ten obszar funkcjonowania organizacji, gdzie w ramach umowy serwisowej<sup>10</sup>, dokonuje się uzgodnień między klientem a serwisem, poprzez badanie ich wpływu na zadowolenie klienta, w tej pracy zostało poddane dodatkowej analizie. Są to: wskaźnik klientów z niedotrzymanym terminem realizacji usługi, wskaźnik klientów, u których zakres wykonanych prac był zgodny ze złożonym formularzem naprawy oraz wskaźnik klientów z wadliwą naprawą i ponowną wizytą w serwisie. Wypełnienie zobowiązań zawartych w umowie serwisowej znajdujących się po stronie serwisu samochodowego, może powodować u klienta stan obojętny, zadowolenie albo doprowadzić do wyższego stanu zadowolenia w postaci satysfakcji. Z kolei niewypełnienie zobowiązań przez serwis może skutkować kompletną obojętnością klienta lub tylko jego niezadowoleniem, jak również, w skrajnych przypadkach, być podstawą do skorzystania z uprawnień wynikających z obowiązujących przepisów prawa<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Matczak, *Jak zdobyć i utrzymać klienta w warsztacie samochodowym. Podręcznik marketingu serwisowego*, Motomarketing.pl, Warszawa 2006.

<sup>8</sup> T. Sikora, J. Ząbek, op. cit.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Umowa serwisowa pomiędzy klientem a autoryzowanym serwisem zawierana jest w momencie przyjmowania pojazdu do naprawy. W praktyce jest to formularz, w którym recepcjonista serwisu lub inna uprawniona przez organizację osoba wpisuje wszystkie ustalenia z klientem dotyczące stwierdzonych przez niego problemów i oczekiwań.

<sup>11</sup> Obowiązującymi przepisami regulującymi kwestie uprawnień pozakupowych klienta są: Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz zmianie Kodeksu Cywilnego (DzU z 2002 r., nr 141, poz. 1176) oraz dział I i III w tytule XI Sprzedaż, Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks Cywilny (DzU z 1964 r., nr 16, poz. 93).

## Obszar i metodologia badań

Badania wykonano w stacji dealerskiej, która powstała w 1994 roku, w wyniku przekształcenia Zakładu Mechaniki Pojazdowej. Od momentu otrzymania autoryzacji międzynarodowego koncernu samochodowego, organizacja w głównej mierze skupiła się na obsłudze i sprzedaży samochodów nowych oraz używanych tej marki, a także na sprzedaży części zamiennych. Firma prowadzi również działalność wspomagającą jej główne sektory, takie jak: działalność finansową, w tym pośrednictwo kredytowe i leasingowe, oraz działalność ubezpieczeniową. Badana organizacja posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2000. System funkcjonuje od 2001 roku. Wtedy była to zgodność jeszcze z normą ISO 9002:1998. Wejście na drogę wytyczoną normą PN-EN ISO 9001:2001 odbyło się w 2004 roku.

Narzędziem służącym pozyskaniu informacji o wybranym segmencie organizacji było badanie ankietowe. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2009 r. wśród tych klientów oczekujących na realizację usługi serwisowej, którzy z usług badanego serwisu korzystali przynajmniej po raz drugi. Metodą audytorijną uzyskano 197 ankiet z opiniami klientów. W ramach przeprowadzonej ankiety klienci zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 do 5 (ocena 1 – najgorsza, ocena 5 – najlepsza), realizacji przez serwis zobowiązań ustalonych podczas przyjęcia pojazdu do serwisu. Sformułowane w ankiecie pytanie dotyczyło trzech zidentyfikowanych aspektów procesu serwisu samochodowego: skuteczności naprawy, dotrzymania terminu naprawy zgodnie z ustaleniami przy przyjęciu oraz zgodności zakresu prac z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu do naprawy. Jednocześnie, w ramach prowadzonej ankiety, respondent został poproszony o ocenę poziomu swojego zadowolenia z jakości zrealizowanych usług.

## Realizacja umowy z klientem zewnętrznym jako miernik jakości zarządzania w autoryzowanym serwisie samochodowym – wyniki badań

### 1. Informacja o respondentach

W tabeli 1 przedstawiono respondentów, wśród których przeprowadzono badania. Przedstawiony w tabeli podział obejmuje płeć oraz miejsce zamieszkania respondenta. Spośród badanych 71,43% stanowili mężczyźni, a 28,57% to były kobiety. Prawie 3/4 respondentów to mieszkańcy miejscowości o liczbie mieszkańców przekraczających 10 tys. Największą grupę respondentów w liczbie 29,08% stanowili mieszkańcy miejscowości o liczbie mieszkańców znajdujących się w przedziale 10 tys. do 50 tys. Z kolei najmniej liczną grupą, są klienci z miejscowości do 3 tys. mieszkańców. Stanowili oni 16,32% ogólnej liczby poproszonych o opinię klientów serwisu.

T a b e l a 1. Podstawowe informacje o respondentach

Grupa respondentów wg kryterium	% odpowiedzi
<b>Płeć respondenta</b>	
Mężczyźni	71,43
Kobiety	28,57
<b>Miejscowość zamieszkania respondenta</b>	
Do 3000	16,32
Powyżej 3000 do 10 000	13,78
Powyżej 10 000 do 50 000	29,08
Powyżej 50 000 do 100 000	21,43
Powyżej 100 000	19,39

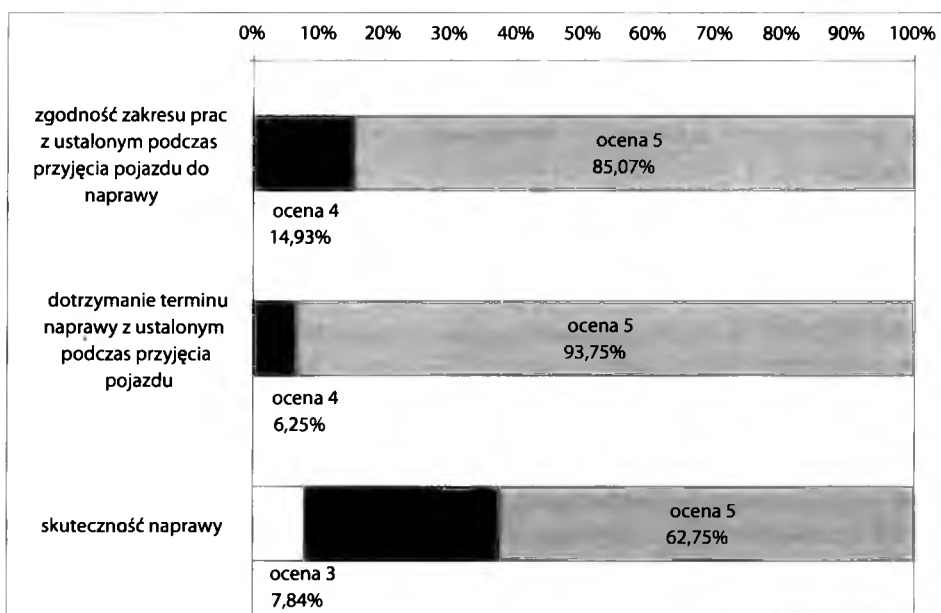
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## 2. Ocena poszczególnych elementów umowy z klientem zewnętrznym

Realizacja umowy, która sama w sobie zawiera stimulatory rozwoju organizacji, jest dobrym źródłem informacji o jakości zarządzania organizacją. Silne zorientowanie na klienta nadzorowane ze strony kierownictwa organizacji, dodatkowo wymuszone zapisami wspomnianej umowy, wpisuje się w kolejne zasady Modelu Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością<sup>12</sup>. Poniżej przedstawiono wyniki badań dotyczące oceny realizacji zobowiązań z punktu widzenia budowy zadowolenia klienta zewnętrznego.

Na rysunku 1. przedstawiono, które czynniki zobowiązań serwisu wpływają na wrażenia klienta bardzo zadowolonego. Z wykresu wynika, że czynnikiem umowy, który oddziałuje na satysfakcję jest dotrzymanie terminu naprawy z ustalonym podczas przyjęcia. Okazuje się, że klienci, którzy ocenili ten element obsługi na ocenę 5 (93,75%) i ocenę 4 (6,25%) deklarowali bardzo wysokie zadowolenie. Bardzo wysokie zadowolenie deklarowali również ci respondenci, którzy zgodność zakresu prac z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu do naprawy w 85,07% ocenili na ocenę 5.

<sup>12</sup> Model Znakomitości EFQM, [w:] Polska Nagroda Jakości. Samoocena, Wiedza. Innowacje, Wydawnictwo PNJ, Warszawa 2004.

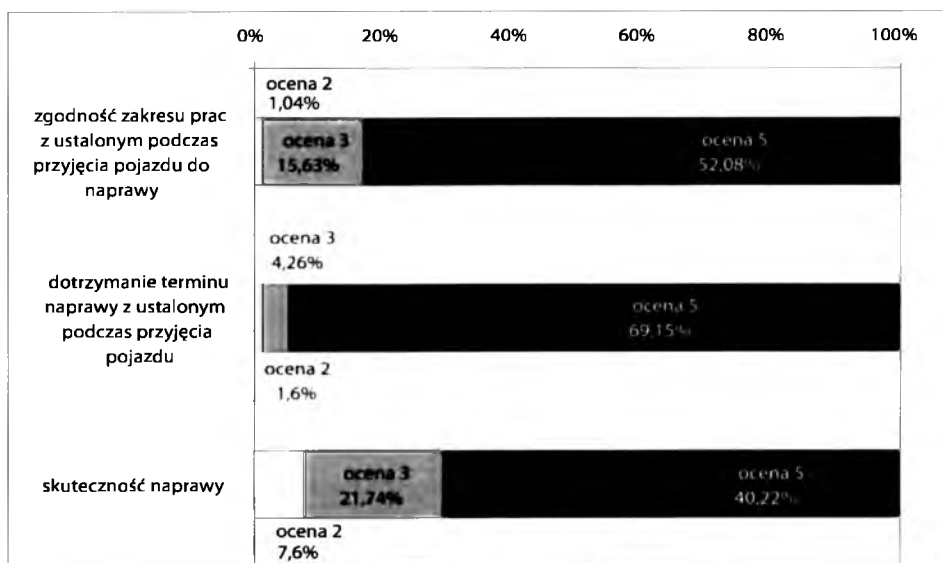


R y s u n e k 1. Zestawienie liczby ocen w skali 1–5 wystawionych autoryzowanemu serwisowi za realizację poszczególnych zobowiązań przez klientów bardzo zadowolonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tylko 14,93% respondentów bardzo zadowolonych oceniło ten element realizacji na ocenę 4. Z wartości przedstawionych na rysunku 1 wynika, że na poziomie satysfakcji klienta w mniejszym stopniu oddziałuje skuteczność naprawy. Tych respondentów, bardzo zadowolonych z uzyskanej usługi w serwisie, którzy skuteczność naprawy ocenili na ocenę 5, było 62,75%. Również klienci oceniający ten element zobowiązania serwisu na 4, w liczbie 29,41% respondentów, określili swoje zadowolenie jako bardzo wysokie. Co ciekawe, nawet w tej grupie przebadanych, która oceniła skuteczność na ocenę 3, 7,84% badanych uznało, że jest bardzo zadowolonych z uzyskanych świadczeń.

Na rysunku 2 zostały zaprezentowane wyniki badań oddziaływania realizacji poszczególnych elementów umowy autoryzowanego serwisu samochodowego na opinię klienta, który deklaruje, że jest raczej zadowolony z ogólnego poziomu jakości badanego serwisu. Spośród przebadanych 69,15% respondentów oceniło dotrzymanie terminu naprawy z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu na ocenę 5. Ocenę 4 za realizację tego zobowiązania przyporządkowało 25,53% ankietowanych. Respondenci w liczbie 4,28%, którzy ocenili ten czynnik umowy na ocenę 3 oraz 1,6% przebadanych, którzy przyznali za to ocenę 2 uznali, że są również raczej zadowoleni z usługi.

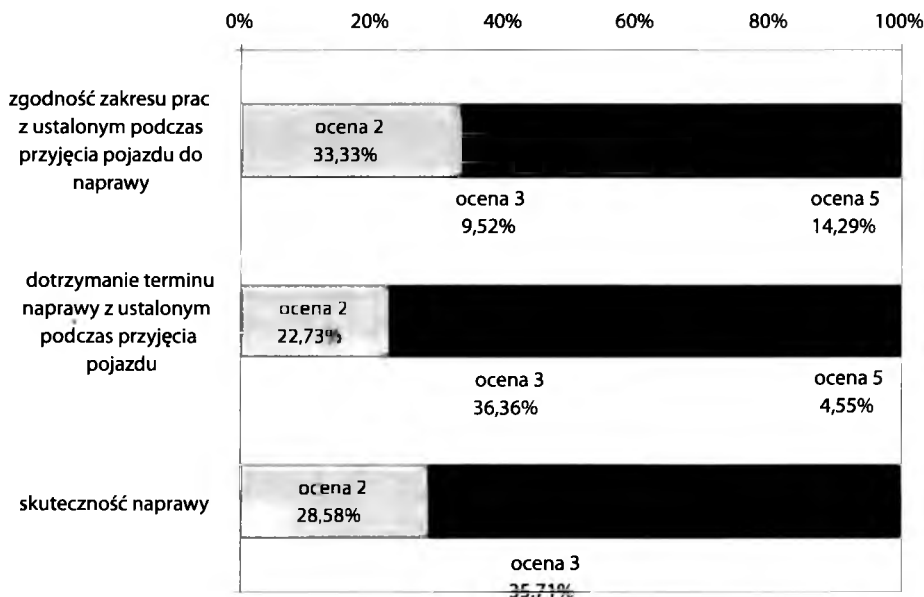


R y s u n e k 2. Zestawienie liczby ocen w skali 1–5, wystawionych autoryzowanemu serwisowi za realizację poszczególnych zobowiązań przez klientów raczej zadowolonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Za raczej zadowolonych uznali się również klienci, którzy zgodność zakresu prac z ustaleniami podczas przyjęcia pojazdu ocenili w liczbie 52,08% na ocenę 5 oraz ci klienci, którzy ten czynnik umowy w liczbie 31,25% ocenili na ocenę 4. Spośród klientów raczej zadowolonych 15,63% przyznało za zgodność zakresu prac z ustaleniami podczas przyjęcia pojazdu ocenę 3, natomiast 1,04% – ocenę 2. Niewiele ponad 1/3 klientów uznała, że wysoka skuteczność naprawy (oceniona na 5) powoduje u nich zadowolenie oceniane na poziomie – raczej zadowolony. Taki sam poziom zadowolenia za ten czynnik realizacji zobowiązań serwisu wśród przyznających ocenę 4 wykazało 30,43% respondentów. Ocenę 3 za skuteczność zrealizowanej naprawy wystawiło 21,74% klientów, natomiast 7,61% respondentów oceniło ten element zawartej umowy na ocenę 2.

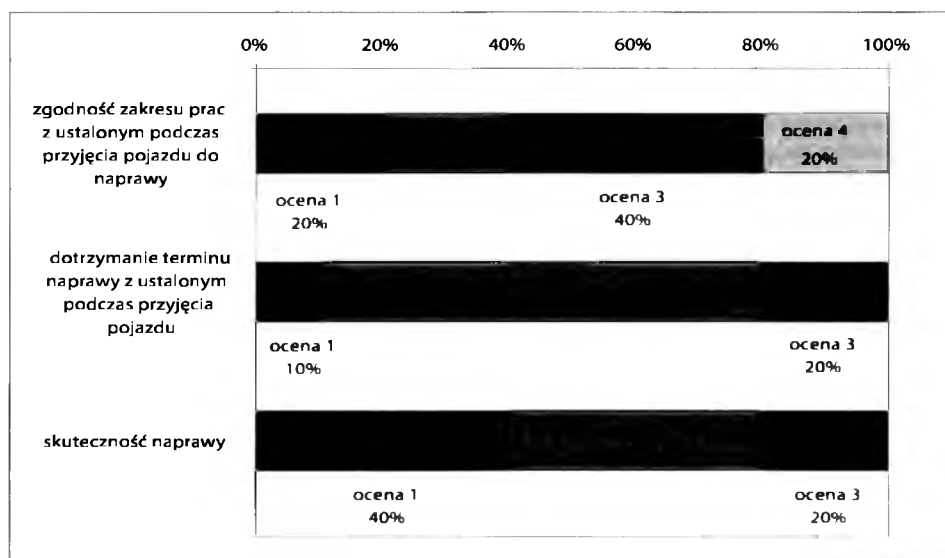
Z kolei na rysunku 3 przedstawiono, jak realizacja poszczególnych zobowiązań serwisu wpływa na opinię tych klientów, którzy nie oceniają poziomu swojego zadowolenia. Na uwagę zasługuje dość duże uśrednienie ocen i brak ocen skrajnych negatywnie. Ponadto widać, że wśród klientów niemających zdania na temat swojego zadowolenia po 35,71% przyznało oceny 3 i 4 za skuteczność naprawy.



R y s u n e k 3. Zestawienie liczby ocen w skali 1–5, wystawionych autoryzowanemu serwisowi za realizację poszczególnych zobowiązań przez klientów nieoceniających poziomu swojego zadowolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na rysunku 4 zaprezentowano rozkład ocen poszczególnych elementów umowy serwisu samochodowego z klientem, przyznanych przez klienta raczej niezadowolonego. Na uwagę zasługuje duża liczba ocen negatywnych przyznanych za skuteczność zrealizowanej w badanej organizacji naprawy. Klienci ocenili, że są raczej niezadowoleni, gdyż doświadczyli usługi o niskiej skuteczności. Po 40% badanych respondentów przyznało oceny 1 i 2. Klienci raczej niezadowoleni dość nisko ocenili również wypełnianie zobowiązania serwisu w zakresie dotrzymania terminu naprawy z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu. Takich osób spośród badanych, które przyznały ocenę 1, było 10%, natomiast 70% przebadanych oceniło tę czynność na 2. Na uwagę zasługuje dość równomierne rozłożenie ocen dla zgodności zakresu prac z ustaleniami podczas przyjęcia pojazdu. Oceny 1, 2 i 4 przyznało po 20% respondentów, a ocenę 3 wystawiło 40% przebadanych.

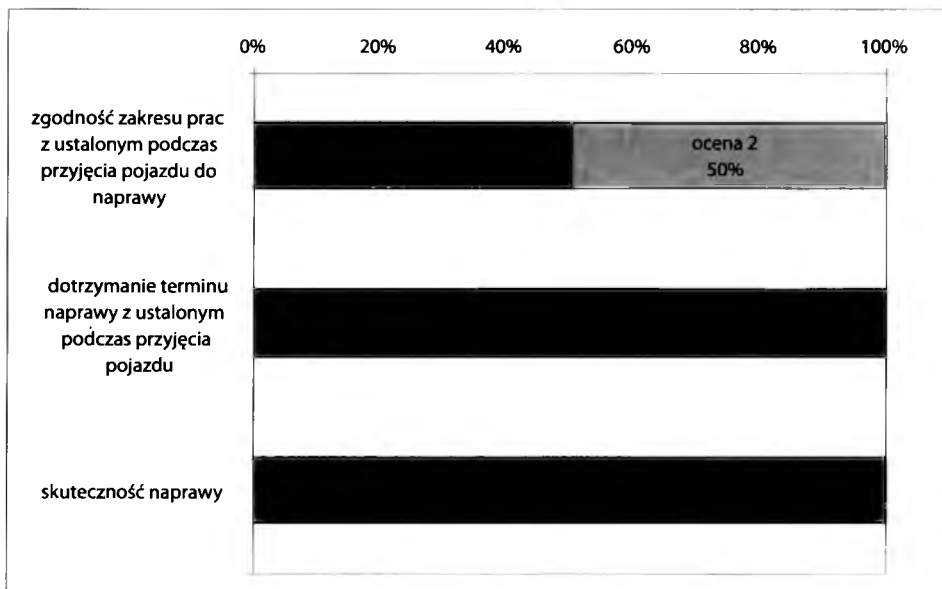


R y s u n e k 4. Zestawienie liczby ocen w skali 1–5, wystawionych autoryzowanemu serwisowi za realizację poszczególnych zobowiązań przez klientów raczej niezadowolonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na rysunku 5 zaprezentowano rozkład ocen poszczególnych elementów umowy serwisu samochodowego z klientem, przyznanych przez klienta bardzo niezadowolonego. Na uwagę zasługuje negatywna ocena przyznana za wszystkie zobowiązania realizowanej umowy z klientem zewnętrznym. Klienci ocenili, że są bardzo niezadowoleni, gdyż doświadczyli usługi o niskiej skuteczności (100% ocen 1), a termin naprawy z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu w ogóle nie został dotrzymany (100% ocen najniższych w pięciostopniowej skali). Ta zgodność respondentów co do negatywnych ocen przyznawanych za obydwa badane obszary umowy wynika z tego, że klienci utożsamiają brak skuteczności podczas naprawy z niedotrzymanym terminem jej wykonania. Równocześnie zgodność zakresu prac z ustaleniami podczas przyjęcia pojazdu została oceniona umiarkowanie nisko. Oceny od 1 do 2 przyznało po 50% respondentów.





R y s u n e k 5. Zestawienie liczby ocen w skali 1–5, wystawionych autoryzowanemu serwisowi za realizację poszczególnych zobowiązań, przez klientów bardzo niezadowolonych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Podsumowanie

Jakość zarządzania zależy od umiejętności zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych, z myślą o wynikach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Uzyskanie co najmniej pozytywnej opinii klienta o realizowanych usługach wpisane jest w cel każdej organizacji stosującej kryteria jakościowe oferowanych wyrobów.

Zastosowanie satysfakcji klienta zewnętrznego, satysfakcji zbudowanej na ocenie realizacji poszczególnych zobowiązań autoryzowanego serwisu samochodowego, jako miernika jakości zarządzania w tym serwisie pozwoliło na osiągnięcie założonego celu badawczego. Z przeprowadzonych, z punktu widzenia realizacji umowy z klientem, badań wynika, że istnieje swoista hierarchizacja realizowanych w ramach umowy zobowiązań w serwisie. Satysfakcję klienta zewnętrznego w autoryzowanym serwisie samochodowym buduje dotrzymanie terminu naprawy z ustalonym podczas przyjęcia pojazdu. Potwierdzeniem tego jest związek pomiędzy liczbą klientów bardzo zadowolonych i raczej zadowolonych, a liczbą klientów przyznających za realizację tego elementu umowy oceny najwyższe. Po

<sup>13</sup> T. Wawak, op. cit.

uwzględnieniu wykazanych w tej pracy zależności oznacza to, że im wyżej oceniane jest dotrzymanie terminu prac, tym wyższa jest jakość zarządzania w autoryzowanym serwisie samochodowym. Co ciekawe, zadowolenie klienta nie maleje lub maleje tylko nieznacznie, gdy równocześnie skuteczność naprawy i zgodność prac ze zleceniem są oceniane nieco niżej. Według opinii klientów, jakość zarządzania w serwisie szwankuje, gdy zrealizowana naprawa jest nieskuteczna. Wskazuje na to bezpośrednia zależność liczby klientów bardzo niezadowolonych i raczej niezadowolonych od liczby klientów przyznających za realizację tego elementu umowy oceny najniższe. Z przeprowadzonych badań popartych obserwacją funkcjonowania autoryzowanego serwisu wynika, że nieskuteczna naprawa, wiążąca się z potrzebą ponownej wizyty klienta w serwisie, jest jednocześnie traktowana przez klienta jako naprawa z niedotrzymanym terminem naprawy.

Z wykonanych badań wynika, że właściwe doprecyzowanie umowy w trakcie przyjmowania pojazdu do serwisu, prawidłowa komunikacja wewnątrz serwisu sprzyjająca koordynacji personelu zarządzanego i budowa dobrych relacji z klientem w postaci jego satysfakcji wiążą się z wysoką jakością zarządzania organizacją, a także stanowią swoistą tamę do roszczeń klienta w postaci reklamacji.

## Bibliografia

- Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalność klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Matczak M., *Jak zdobyć i utrzymać klienta w warsztacie samochodowym. Podręcznik marketingu serwisowego*, Motomarketing.pl, Warszawa 2006.
- Model Znakomości EFQM*, [w:] *Polska Nagroda Jakości. Samoocena. Wiedza. Innowacje*, Wydawnictwo PNJ, Warszawa 2004.
- Podlaszewska K., *Relationship quality jako element stabilizujący w relacji klient – dostawca usług profesjonalnych*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, red. K. Rogoziński, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
- Sikora T., Ząbek J., *Wskaźniki jakości usług jako determinanty funkcjonowania i rozwoju serwisu samochodowego. Analiza przypadku, „Zarządzanie Jakością” 2009, nr 2.*
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 1999.
- The White House Office Consumer Affairs Technical Assistance Research Program Institute  
Consumer Complaint Handling in America: An Update Study, April 1, 1986.
- Wawak T., *Determinanty jakości zarządzania*, „Problemy Jakości” 2006, nr 11.

VI

MEDIA, SPOŁECZEŃSTWO, POLITYKA

## DIALOGICZNE ZADANIA ŚRODKÓW SPOŁECZNEGO PRZEKAZU W RZECZYWISTOŚCI PLURALISTYCZNEJ

Ponieważ dialog bywa definiowany z różnych punktów widzenia, dla naszych rozważań konieczne jest ustalenie i przyjęcie uniwersalnej opisowej definicji dialogu, takiej definicji, która miałaby charakter adekwatny dla wszystkich rodzajów dialogu, a równocześnie komplementarny. Wydaje się, iż wymogi te spełnia definicja podkreślająca, że

Dialog stanowi zachodzący w trakcie interpersonalnego spotkania ludzi prawego umysłu, dobrej woli i szczerych uczuć proces wzajemnej komunikacji miłości, dawania świadectwa i wymiany myśli, który poprzez społeczne odkrywanie i zgłębianie prawdy, docenianie i upowszechnianie wartości ogólnoludzkich oraz poszukiwanie możliwości i ustalanie zasad współpracy w dziedzinie realizacji dobra wspólnego, zmierza do integralnego rozwoju osobowego jego uczestników, budowania poprzez uczestnictwo trwałej jedności wspólnotowej oraz odnowy i doskonalenia zastanej rzeczywistości<sup>1</sup>.

Dialog jest potrzebny, a nawet niezbędny, gdyż świat, w którym żyjemy, jawi się nam jako rzeczywistość pluralistyczna. Pluralizm ma wielorakie podłoże: genetyczne, charakterologiczne, egzystencjalne (różne doświadczenia życiowe), etniczne, edukacyjne, światopoglądowe, kulturowe, polityczne, ekonomiczne, jurydyczne, prakseologiczne (różne sposoby działania).

Niektóre pluralizmy mają wymiar konstruktywny, ubogacają rzeczywistość, dlatego nie wolno ich likwidować, bo to prowadziłoby do uniformizacji społeczeństwa. „Różnica” nie zawsze musi oznaczać „przeciwieństwo”<sup>2</sup>. Są jednak pluralizmy destrukcyjne, które dzielą i antagonizują społeczeństwa i te należy na drodze dialogu przezwyciężać. Aby głębiej zrozumieć zjawisko „pluralizmu”, należy je rozpatrywać w kontekście „ekskluzywizmu” i „inkluzywizmu”. Ekskluzywizm jest swego rodzaju uniformizmem, odrzucającym jakiegokolwiek inne możliwości. Inkluzywizm dostrzega wartość jedności i preferuje „cywilizację jedności”, ale podkreśla, że jed-

---

<sup>1</sup> Por. J.M. Wal, *Dialog*, [w:] *Leksykon teologii pastoralnej*, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fijałkowski, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2006, s. 175, kol. 1 i 2.

<sup>2</sup> Por. J. Ratzinger, *Wiara, prawda, tolerancja. Chryścijaństwo a religie świata*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005, s. 162

ność przejawia się w wielości i różnorodności<sup>3</sup>. Jest w nim miejsce dla autentycznego dialogu w myśl wywodzącej się od św. Augustyna zasady, rozwiniętej przez anglikanów i luteranów, a upowszechnionej przez papieża Jana XXIII – *in necessariis unitas, in dubiis libertas, in omnibus caritas* (w tym co konieczne – jedność, w sprawach wątpliwych i dyskusyjnych – wolność, we wszystkich zaś miłość)<sup>4</sup>.

Niebezpiecznym zjawiskiem w dzisiejszej rzeczywistości stała się absolutyzacja pluralizmu. Przejawia się ona najpierw tym, że z wielości i różnicy czyni się nadrzędną zasadę całej rzeczywistości. Jak pisze Tomasz Tadeusz Brzozowski:

Jeżeli dla dzisiejszej filozofii przewidziano rolę rzecznika wielości i różnicy, to dialog rozumiany, jako wspólne dochodzenie do prawdy, czymkolwiek by ona nie była – staje się nie tyle problematyczny, co niemożliwy<sup>5</sup>.

Kryzys współczesności, zdaniem Josepha Ratzingera, polega z jednej strony na odżywaniu tendencji ekskluzywistycznych, standaryzujących tylko jeden typ pewności i rozumności, co doprowadziło do rozdźwięku między sferą obiektywną a subiektywną, między porządkiem rozumu a porządkiem serca. Hipertrofia w zakresie poznania techniczno-pragmatycznego okazała się szkodliwa i zabójcza dla zrozumienia podstawowych problemów człowieka<sup>6</sup>. Z drugiej strony absolutyzacja pluralizmu przyczyniła się do relatywizacji całej rzeczywistości.

Relatywizm jest więc filozoficzną podstawą demokracji, która właśnie polega na tym, że nikt nie zna właściwej drogi, że wszystkie drogi są fragmentami próby zmiany na lepsze i w dialogu szukają cech wspólnych, do których należy również współzawodnictwo między wynikami poznania, nie dającymi się ostatecznie sprowadzić do jednej wspólnej formy<sup>7</sup>.

W dziedzinie ludzkiej praxis ta zasada jest słuszna, bo wiele dróg prowadzi do realizacji tych samych celów, a nawet wiele jest dróg dochodzenia do samej prawdy. Nie można jednak relatywizować tzw. wartości transcendentnych: prawdy, dobra i piękna, bo nie człowiek decyduje o ich kształcie, on je jedynie odczytuje i powinien twórczo, ale wiernie interpretować. Te wartości właśnie stanowią siłę jednoczącą ludzkości. W dziedzinie ludzkiej praxis można osiągać na drodze dialogu różne kompromisy, w dziedzinie natomiast wartości musi się poszukiwać poprzez dialog powszechnego konsensusu.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 66 i in.

<sup>4</sup> J.F. Six, *Od „Syllabusa” do dialogu*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych, Warszawa 1972, s. 98.

<sup>5</sup> T.T. Brzozowski, *Kryzys dialogu w społeczeństwie postindustrialnym*, „Filozofia Dialogu” 2008, t. 6, s. 134.

<sup>6</sup> Por. J. Ratzinger, op. cit., s. 115.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 95.

## Medialne zagrożenia dla dialogu

Należy postawić pytanie, czy środki społecznego przekazu są dobrym instrumentem do upowszechniania kultury dialogu w pluralistycznej rzeczywistości? Papież Jan Paweł II „spektakularyzm” uznał za jedno z istotnych zagrożeń dialogu<sup>8</sup>. Jest to zagrożenie można by powiedzieć samoistne, niejako naturalne. Nagłaśnianie spraw dialogu zwykle szkodzi jego autentyczności, bo sprawia, że do dialogu zostaje wprowadzony słuchacz albo widz i dialog może stać się wówczas swoistą grą, w której liczy się uznanie i zwycięstwo, a nie wierność i służba prawdzie w duchu miłości.

Media niekiedy są także uwikłane politycznie.

Opinia publiczna oraz środki społecznego przekazu, wspierając interesy polityczne, bardzo często w poczet „underclass” zaliczają tych, z którymi kojarzy się niebezpieczeństwa oraz pasożytnictwo<sup>9</sup>.

Tego typu sugestie medialne, a wiadomo, że media wywierają przemożny wpływ na kształtowanie opinii publicznej, dzielą społeczeństwo i tym samym utrudniają dialog.

Media wreszcie, co dla tematyki sympozjum ma szczególne znaczenie, bywają także wielorako uwikłane ekonomicznie, i to zarówno w sensie instytucjonalnym (redakcje), jak i personalnym (dziennikarze). W miejsce dzielenia się wartościami mogą zatem wprowadzać swoisty handel wartościami. Nie zawsze w tym uwikłaniu ekonomicznym dostrzega się zagrożenie. Nie dostrzega go do końca na przykład Zenon Bosacki, gdy pisze:

Żurnaliści służący talentem promocji jakiejś firmy, idei, czy instytucji zawsze byli, są i będą potrzebni. Dziennikarstwo jest rzemiosłem, a bywa rzemiosłem artystycznym. Rzemieślnik artysta może brać za użyczenie swego talentu i umiejętności duże pieniądze, lub obyc się skromniejszym wynagrodzeniem, ale mieć poczucie misji. Misji rzetelnego informowania. I właśnie takie dziennikarstwo nazwałbym publicznym, czy jak kto woli społecznym (...), bo z kolei publiczny kojarzy się z zupełnie inną profesją (choć ci co uważają, że część dziennikarzy prostytuuje się, nie są tak zupełnie pozbawieni racji)<sup>10</sup>.

Autor ten przyznaje jednak, iż część dziennikarzy bywa przekupna i tendencyjna w swoich przekazach, świadomie zniekształcając obraz rzeczywistości. Są oni w stanie także zniekształcać i wypaczać przebieg prowadzonych i obraz relacjonowanych dialogów.

---

<sup>8</sup> Por. Paul Johannes II, *Wegbegleiter in bedrangter Zeit*, [w:] *Was Petrus uns gesagt hat... Der dritte Pastoralbesuch von Papst Johannes Paul II in Österreich 19 – 21. Juni 1998*, Expreßdruck St Pölten, Kleinrain 1998, s. 89 i n.

<sup>9</sup> T.T. Brzozowski, op. cit., s. 134.

<sup>10</sup> Z. Bosacki, *Po co etyka?*, [w:] *Abecadło dziennikarza*, red. A. Niczyperowicz, Kontekst, Poznań 1996, s. 153.

## Dialogiczne uwarunkowania mediów

Dialog należy zaliczyć do perswazyjnych form komunikacji społecznej. Dialogiczny przekaz medialny jest również w znacznym zakresie przekazem perswazyjnym. Aby był on rzetelny, musi spełniać trzy warunki: respektować naturalny porządek moralny, dochowywać wierności prawdzie oraz służyć sprawie godności człowieka<sup>11</sup>. W ostatnim czasie środki społecznego przekazu przeszły ogromną rewolucję techniczną. Jeśli nie będą jej towarzyszyć przeobrażenia dotyczące doskonalenia deontologicznej<sup>12</sup> sfery społecznego przekazu, ludzkość może się znaleźć w poważnym niebezpieczeństwie. Niebezpieczeństwo to jest realne, tym bardziej że środki społecznego przekazu były do niedawna obok władzy: ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, tzw. czwartą władzą [władzą opiniotwórczą], a obecnie urosły do rangi „pierwszej władzy”. Nauczanie Kościoła ostatniej doby wyraźnie zwraca uwagę na dialogiczne zadania mediów. Instrukcje *Communio et progressio* (nr 8) oraz *Aetatis novae* (nr 7) podkreślają, że media powinny intensyfikować kontakty międzyludzkie i w ten sposób przyczyniać się do pogłębiania ducha wspólnoty oraz że winny być one oddane w służbę dialogu, porozumienia i współpracy, a nie sekciarstwa, nienawiści i pogłębiania antagonizmów<sup>13</sup>. Dalsze udialogicznianie mediów nie powinno napotykać na większych trudności od strony przedmiotowej (samych mediów). Jak bowiem podkreśla ks. Andrzej Baczyński: „Postawa dialogu jest w pewnym sensie postawą charakterystyczną dla mediów, ponieważ są one z natury swej dialogiczne”<sup>14</sup>. Nadawca, emitując jakiś komunikat spodziewa się reakcji odbiorcy, i to nie tylko w sensie zainteresowania komunikatem, ale także udzielenia na ten komunikat jakiejś, najczęściej wirtualnej, odpowiedzi. Dialogiczność współczesnych mediów wzmacnia obecnie intensywny rozwój tzw. interaktywnych form przekazu, w których na różne sposoby dokonuje się dowartościowanie i mobilizacja duchowa odbiorcy<sup>15</sup>. Interaktywność ta jest jednak zasadniczo skoncentrowana na samych środkach społecznego przekazu, dlatego zwykle nie znajduje przełożenia i nie rodzi głębszego zaangażowania w życie społeczne. Jak podkreśla tenże autor, dialogiczność współczesnych mediów, zwłaszcza elektronicznych wzmacnia jeszcze delokalizację, którą one powodują. Odrywając ludzi od konkretnego miejsca, sprawiają, że integracja społeczna przez komunikowanie dokonuje się niejako nie na podstawie bliskości miejsca, ale na wyższym niejako poziomie, poprzez stworzenie efektu „globalnej wioski”<sup>16</sup>. Delokalizacja, czego autor nie podkreśla, ma niestety w aspekcie dialogu obok pozytywnych także ujemne skutki, rozmywa niejako problem kulturowego zakorzenienia, co może stanowić zagrożenie dla osobowej tożsamości. Dialogiczny charakter ma także „teleobecność”, którą umożliwiają środki społecznego przekazu,

<sup>11</sup> Por. A. Zwoliński, *Słowo w relacjach społecznych*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003, s. 273 i n.

<sup>12</sup> Deontologia jest nauką o etycznych powinnościach zawodowych (gr. *deon* – obowiązek, powinność + *logos* – słowo, nauka).

<sup>13</sup> Por. A. Baczyński, *Telewizja a świat wartości*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 2003, s. 274.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 276.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 276.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 277.

zwłaszcza media elektroniczne: telefon, radio, telewizja, Internet. Gwarantują one bowiem jakąś formę uczestnictwa w życiu innych ludzi. Pojęcie „teleobecności” zostało spopularyzowane przez Abrahama Molesa i Claude’a Zeltmana. Jak przyznaje Michel Dubost, teleobecność jest „mitem dynamicznym” w tym sensie, że daje jakieś uczestnictwo w życiu innych ludzi, ale równocześnie wskazuje na inną, bogatszą formę międzyosobowych, bezpośrednich relacji interpersonalnych<sup>17</sup>. Zdarza się jednak bardzo często tak, że media miast intensyfikować kontakty i relacje międzyosobowe, zastępują je stanowiąc ich substytut i namiastkę.

Ponieważ dialogiczność relacji zależy od dojrzałości osobowej ludzi, należy zapytać, jakie są możliwości środków społecznego przekazu w zakresie kształtowania i doskonalenia osobowości? Możliwości te są rzeczywiście ogromne, i to zarówno w aspekcie edukacyjnym, formacyjnym, jak i animacyjnym. Zwłaszcza w odniesieniu do tzw. publicznych środków społecznego przekazu podkreśla się dzisiaj ich powinności edukacyjne. Wiadomo też, że największy wpływ formacyjny (wychowawczy), w aspekcie tzw. wychowania równoległego realizowanego przez całe społeczeństwo mają obecnie dwa czynniki: środki społecznego przekazu i środowiska rówieśnicze. Animacyjna rola i możliwości mediów w zakresie uspołeczniania [socjalizacji] ludzi: poprzez pogłębianie wrażliwości społecznej i ukazywanie wielorakich możliwości prospołecznych działań także nie budzą wątpliwości i są powszechnie znane.

Znacznie mniej znane są jednak ograniczenia i zagrożenia ze strony mediów w tym zakresie.

Pomimo rozwoju interaktywnych środków społecznego przekazu, które umożliwiają odejście od jednokierunkowego ich funkcjonowania, nadal brak jest adekwatności pozycji i możliwości przynajmniej zbliżonych relacji między nadawcą a odbiorcą. Z góry też wiadomo, że takiej pełnej adekwatności nie da się nigdy osiągnąć, bo ona jest możliwa, i to tylko w wymiarze optymalnym, a nie idealnym, tylko w bezpośrednich relacjach interpersonalnych.

Drugą cechą tych środków jest ich wybiórczość. Środków społecznego przekazu występuje zwykle wiele, a część z nich zagospodarowuje różne nisze i specjalizuje się w różnorodnych kwestiach. Ich wybór, w sensie korzystania, zależy od osobistych preferencji odbiorcy.

Środki społecznego przekazu dokonują także swoistej deprecjacji wpływów i oddziaływań wychowawczych. Dawniej, żeby dotrzeć do większej liczby osób, potrzeba było wielu zaangażowanych wychowawczo podmiotów, dziś jeden człowiek, za pośrednictwem mediów, może oddziaływać na całe rzesze ludzi. Osłabia to aktywność wychowawczą znacznej części społeczeństwa.

Czwartym elementem oddziaływania mediów jest standaryzacja. Media chcąc dotrzeć do zbiorowego odbiorcy, niejako są skazane na „uśrednianie” swojego przekazu. Nie ma w nich możliwości indywidualizacji przekazu. Jedynie są one w stanie modelować przekaz, adresując go do określonej kategorii odbiorców.

<sup>17</sup> Por. M. Dubost, *Środki przekazu, jako „miejsce sakramentalne”?*, „Communio. Międzynarodowy Przegląd Teologiczny” 1995, nr 6 (90), s. 71.



Mediom wreszcie bliższe będą zawsze kategorie i kryteria „społeczne” niż „osobowe”, dlatego że są one w rękach określonych instytucji czy grup społecznych. Układ społeczny w którym funkcjonują ma też istotny wpływ na charakter ich oddziaływania. Nadto ich głównym adresatem jest społeczeństwo, a nie indywidualny odbiorca, bo liczą się słupki oglądalności, decydujące w znacznej mierze o dochodach z reklam i ekonomicznej opłacalności ich przedsięwzięć<sup>18</sup>. Argument ekonomiczny jest brany pod uwagę także w mediach publicznych, finansowanych w przeważającej części z abonamentu.

Od strony podmiotowej (świat dziennikarski) udialogicznienie mediów musi polegać na wypracowaniu i respektowaniu zasad deontologii dziennikarskiej. Jak wiemy, aktualnie funkcjonuje wiele różnych, nie zawsze z sobą spójnych zasad takiej deontologii. Upowszechniane są w tym względzie deontologie o charakterze międzynarodowym, jak np. Europejska konwencja o telewizji ponad granicami z 1990 roku, krajowe kodeksy deontologiczne, a także zasady etyki dziennikarskiej i redakcyjnej publikowane, bądź to w opracowaniach samodzielnych, bądź też w podręcznikach dziennikarstwa. Walery Pisarek postuluje by ustawodawcy harmonizowali prawo prasowe z zasadami deontologii dziennikarskiej. Umożliwiłoby to egzekwowanie społeczne zasad deontologii dziennikarskiej.

Nie ma w tym – jak pisze – nic dziwnego: toż i niektórym z przykazań Dekalogu (np. Nie zabijaj, nie kradnij, nie mów fałszywego świadectwa...) odpowiadają artykuły i paragrafy Kodeksu karnego<sup>19</sup>.

Oczywiście każde prawo prasowe będzie bezpośrednio lub pośrednio ograniczać, jak przyznaje, wolność jednostki, ale wszystkie godziwe prawa to czynią dla dobra społecznego. Osobiście uważam, że chodzi tu jednak nie tyle o ograniczenie „wolności”, ile o wyeliminowanie „samowoli”, bo mądre przepisy prawa prasowego nie naruszają w niczym zasady wolności słowa, a jedynie egzekwują odpowiedzialność za słowo, prawdziwa bowiem realizacja wolności polega na osobistej, wewnętrznej akceptacji i wyborze określonych norm, które człowiek uznaje za słuszne i porządkujące zarówno życie osobiste, jak i społeczne. Sankcje karne jak wiadomo stosuje się zawsze w ostateczności, dlatego w procesie dialogizacji mediów trzeba dowartościować przede wszystkim rolę Komisji Etyki Dziennikarskiej i zachęcać ją, a nawet zobowiązać, do prowadzenia permanentnego dialogu ze środowiskiem dziennikarskim.

---

<sup>18</sup> Por. W.L. Rivers, C. Mathews, *Etyka środków przekazu*, Ars Polonia oraz Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1995, s. 42 i n.

<sup>19</sup> W. Pisarek, *Kodeksy etyki dziennikarskiej*, [w:] *Dziennikarstwo i świat mediów*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Universitas, Kraków 2000, s. 425.

## Dialogotwórcze możliwości środków społecznego przekazu

Dialogotwórcze możliwości mediów rozciągają się na cztery dziedziny ich aktywności: informacyjną, inspiracyjną, edukacyjną i kontrolną.

Informacyjna rola mediów zasadza się na przekazywaniu wiedzy na temat dialogu i informowaniu opinii publicznej o aktualnie toczonych dialogach społecznych. Każda wiedza, rzetelnie i przystępnie podana, ugruntowuje tożsamość osobową. Należy jednak pamiętać, o czym media często zapominają, że nadmiar informacji rodzi dezinformację, gdyż człowiek nie jest w stanie tych informacji uporządkować, tym bardziej że często same media kwestionują tradycyjne kryteria porządkowania informacji, nie tworząc przy tym nowych<sup>20</sup>. Wiedza na temat dialogu sama w sobie niesie wiele elementów ugruntowujących tożsamość, bo stanowi swoistą konfrontację własnej osoby z innymi ludźmi. Jak trafnie zauważył ks. Józef Tischner, dawniej ugruntowywano tożsamość poprzez podkreślanie „różnic” i „przeciwieństw”, dzięki dialogowi umiemy to czynić także poprzez „podobieństwa”<sup>21</sup>. Wprawdzie nie można zgodzić się do końca ze zdaniem o. Jana Andrzeja Kłoczowskiego, że „tylko inny ukaże mi kim jestem naprawdę”<sup>22</sup>, bo własną tożsamość potrafimy zgłębiać także poprzez autorefleksję, ale drugi człowiek stanowi niewątpliwie ważne źródło wiedzy o nas samych. Wiedza o dialogu ugruntowuje tożsamość także w innym względzie – podkreśla, że nie można być w pełni sobą, nie podejmując współodpowiedzialności za drugiego człowieka. Aby informacje związane z dialogiem mogły zostać przyswojone i zinterioryzowane, muszą być najpierw „uporządkowane”, podawane w sposób „stopniowany”, a najistotniejsze z nich co jakiś czas „przypominane”<sup>23</sup>. Rola mediów w tym względzie jest nie do przecenienia.

Inspirowanie dialogów społecznych jest także powinnością mediów, bo mają one jednoczyć, a nie antagonizować społeczeństwo. Oczywiście dziennikarze nie mogą być mediatorami w różnych sporach, ale winni nakłaniać strony do podjęcia dialogu, a także ukazywać społeczeństwu ważne tematy dialogów społecznych. Pouczającym przykładem w tym względzie, może być dla dziennikarzy papież Jan Paweł II inspirowany poprzez spotkanie w Asyżu dialogi międzyreligijne, a także ukazujący w czasie pielgrzymek do ojczyzny ważne tematy dialogów społecznych. Do tematów takich należałoby zaliczyć: kwestię ładu moralnego, zagadnienie pokoju społecznego, dowartościowanie pracy ludzkiej<sup>24</sup> oraz rozwoju kulturalnego, odnowy rodziny, a także reformy systemu oświaty i wychowania<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> Por. Z. Sareło, *Mass media – źródła dezintegracji tożsamości osoby*, „Communio. Międzynarodowy Przegląd Teologiczny” 1995, nr 6 (90), s. 41.

<sup>21</sup> Por. *Przekonać Pana Boga. Z ks. Józefem Tischnerem rozmawiają Dorota Zańko i Jarosław Gowin*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1999, s. 43.

<sup>22</sup> J.A. Kłoczowski, *Filozofia dialogu*, W drodze, Poznań 2005, s. 151.

<sup>23</sup> Por. Z. Sareło, op. cit., s. 40.

<sup>24</sup> Por. J. Wal, *Problem dialogu społecznego w nauczaniu Jana Pawła II podczas jego pielgrzymek do Ojczyzny*, [w:] *Musicie być mocni w wierze.... Przesłanie Jana Pawła II do człowieka współczesnego*, red. T. Borutka, Instytut Teologiczny im. św. Jana Kantego, Bielsko-Biała 2005, s. 232 i n.

<sup>25</sup> Por. J. Wal, *Dialogiczne przesłanie Kardynała Karola Wojtyły – Jana Pawła II dla Kościoła Krakowskiego*, [w:] *Testi Joannis Pauli II. Księga Jubileuszowa z okazji 70. urodzin Jego Eminencji Księdza*

Dialogi ukazywane w środkach społecznego przekazu mają walor edukacyjny. Wspomnieliśmy już uprzednio, że niosą one potencjalne niebezpieczeństwo przekształcenia dialogu w swoista grę. Niebezpieczeństwo to staje się tym większe, że specyficzną cechą, zwłaszcza elektronicznych środków społecznego przekazu, jest właśnie to, iż na co dzień stanowią one miejsce prezentacji z jednej strony autentycznych zjawisk i procesów społecznych, z drugiej zaś procesów i zjawisk paraspolecznych<sup>26</sup>. Rzeczywistość zatem przeplata się w nich z fikcją, albo, trafniej mówiąc, z iluzją. „Dla znacznej części publiczności związek paraspoleczny jest uzupełnieniem normalnego życia społecznego”<sup>27</sup>. Odróżniają oni fakty od reżyserii. Ale nie wszyscy odbiorcy mediów mają taką zdolność. Dlatego prezentacja dialogów w mediach musi z jednej strony być dyskretna i taktowna, z drugiej zaś wskazywać wyraźnie, że nie chodzi tutaj o żadną fikcję, ale o autentyczne procesy społeczne. Taka dyskretna i taktowna prezentacja jest możliwa. Bardzo trudne jest na przykład też transmitowanie nabożeństw religijnych, by z jednej strony nie prowokować ludzi do grania przed kamerą, a z drugiej nie naruszać ich prawa do intymnych relacji z Bogiem. Ale można to zrobić. Zwłaszcza reporterzy telewizji RAI osiągnęli w tym względzie niemal mistrzostwo.

Jeśli natomiast chce się w sposób realistyczny przedstawić medialnie dialogi społeczne, należy w nich wyakcentować element świadectwa. Aby ukazać autentyczność dialogu, należy zwrócić uwagę na zgodność w nich mowy werbalnej z mową ciała, na operatory pozatekstowe (takie jak: podkreślenia ważniejszych myśli, przybliżanie treści, poszukiwania trafniejszych słów czy sygnały nawiązania do poprzednich wypowiedzi)<sup>28</sup>, ważenie relacji między ascezą i wiernością tradycji a akomodacją i odczytywaniem „znaków czasu”<sup>29</sup>, wreszcie na zróżnicowanie świadectw w zależności od rodzaju i poziomu zakorzenienia kulturowego<sup>30</sup>. Prezentacja dialogów w mediach ma nie tylko przybliżać ich treść, ale uczyć także metodyki dialogowania.

Kontrolna funkcja mediów w dziedzinie dialogu polega na pilotowaniu realizacji ustaleń dialogicznych. Na dialogu nic się nie kończy, ale od niego wiele się zaczyna. Realizacja ustaleń dialogicznych weryfikuje w znacznym stopniu autentyczność i wiarygodność samego dialogu.

Przedmiotem uwagi mediów winno być nie tylko śledzenie owoców dialogu, w sensie realizacji jego ustaleń, bo owoce te są znacznie bogatsze. Należy do nich niewątpliwie doskonalenie osobowe partnerów dialogu osiągnięte dzięki współpracy z innymi. Już Cyceron mówił, że cnoty, których nie da się osiągnąć samemu, można osiągać

*Kardynała Stanisława Dziwisza Metropolity Krakowskiego i Wielkiego Kanclerza Papieskiej Akademii Teologicznej*, red. S. Koperek, A. Baczyński, T. Biesaga, J. Królikowski, J. Szczurek, J. Urban, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 2009, s. 536.

<sup>26</sup> Por. D. Horton, R.R. Wohl, *Komunikacja masowa i paraspoleczna interakcja. Uwagi o intymności na odległość*, [w:] *Pejzaże audiowizualne. Telewizja, wideo, komputer*, wybór, wstęp i oprac. A. Gwóźdź, Universitas, Kraków 1997, s. 73.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 79.

<sup>28</sup> Por. J. Winiarska, *Operatory metatekstowe w dialogu telewizyjnym*, Universitas, Kraków 2001, s. 33 i n.

<sup>29</sup> Por. J.P. Jossua, *La condition de témoin*, Editions du Cerf, Paris 1984, s. 89.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 91.

wspólnie z innymi. Chodzi tu zwłaszcza o cnoty społeczne. Współdziałanie dialogiczne likwiduje także różne stereotypy myślowe i pogłębia więzi społeczne, Wreszcie realizacja ustaleń dialogu może stanowić również źródło inspiracji, otwierających nowe horyzonty dialogiczne i poszerzających płaszczyzny współdziałania<sup>31</sup>.

## Szanse mediów w dialogizacji organizacji pracy i procesu zarządzania

Na końcu należałoby poświęcić nieco uwagi roli mediów w ożywianiu dialogu ekonomicznego, i to nie tyle na polu naukowym, bo taki dialog rzeczywiście ma miejsce, ale głównie w skali przedsiębiorstw.

Jest to zwłaszcza zadanie dla dziennikarzy specjalizujących się w życiu ekonomicznym. Chodziłoby w nim przede wszystkim o humanizację życia ekonomicznego. Szczególnego znaczenia nabiera taki dialog w obszarze organizacji procesów produkcji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Organizacja procesów produkcji musi spełniać wszystkie prakseologiczne wymagania i technologiczne reżimy, ale to nie wyczerpuje zagadnienia.

Gdy chodzi o organizacje procesów produkcyjnych, należy zgodnie z logiką dialogu w sposób optymalny wykorzystywać potencjał ludzki. Jak pisze ks. Józef Tischner, logika dialogu w mniejszym stopniu polega na tym, by kogoś do czegoś przekonać, w większym zaś na tym, by z człowieka wydobyć jego twórczy potencjał: naturalne zdolności, zamiłowania, przygotowanie zawodowe czy doświadczenie pracownicze<sup>32</sup>. Dialog na temat organizacji pracy winien uwzględniać, zdaniem tegoż autora, trzy kwestie: likwidację wyzysku i patologii pracy (godziwa płaca, bezpieczeństwo pracownicze, kwestie awansu zawodowego), odkrywanie sensu pracy (ekonomiczny, personalistyczny, społeczny i teologiczny wymiar pracy) oraz przewartościowywanie samej idei pracy (odniesienie pracy do czasu wolnego, relacja między ludzkim wysiłkiem a środkami produkcji, stosunek pracodawca – pracownik, kształtowanie wspólnoty ludzi pracy)<sup>33</sup>. Jeśli te trzy elementy natury ogólnej nie zostaną wzięte pod uwagę w organizacji procesów produkcyjnych, może dojść do poczucia krzywdy i wyzysku, utraty właściwej motywacji do pracy czy antagonizacji środowiska pracowniczego. Rolą właśnie dziennikarzy ekonomicznych winno być zwracanie uwagi na potrzebę integralnego ujmowania pracy i podkreślanie potrzeby ustawicznej „pracy nad pracą”, biorącej pod uwagę zarówno przemiany cywilizacyjne, ustrojowe, jak i obyczajowe, zachodzące w tym względzie<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Por. J. Wal, *Dialog spotkaniem międzypersonalnym w horyzoncie prawdy i dobra*, „Świat i Słowo. Filologia, nauki społeczne, filozofia, teologia” 2008, s. 43.

<sup>32</sup> Por. J. Tischner, *Polska jest Ojczyzną. W kręgu filozofii pracy*, Editions du Dialogue, Paris 1985, s. 81.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 55 i n.

<sup>34</sup> Por. J. Pater, *Praca nad pracą. Duszpasterstwo ludzi pracy w Polsce. Studium pastoralne*, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 2001, s. 7.

Pojęcie zarządzania z kolei jest ściśle związane z kwestią procesów decyzyjnych. Mogą one przyjmować potrójną postać: dyrektywną, postulatyczną oraz deliberyatywną. Dyrektywy mają zawsze charakter obligatoryjny. Znajdują swoje uzasadnienie w pełnionej przez kogoś funkcji kierowniczej, jego kompetencji, bądź autorytecie. Postulacja posługuje się zróżnicowanym zestawem bodźców i zachęt, stosuje różnego typu systemy motywacyjne. Natomiast deliberacja odwołuje się do konsultacji, doradztwa i dialogu. Odpowiedź na pytanie: kiedy i jakie procesy decyzyjne należałyby stosować, przekracza ramy naszego artykułu.

W tej części rozważań pragniemy jedynie wskazać, jaka jest rola dialogu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Winna się ona przejawiać zarówno na etapie wypracowywania decyzji (*decision taking*), jak i realizacji tychże decyzji (*decision making*)<sup>35</sup>. Jeśli decydent korzysta z dialogicznego doradztwa i jest przekonany, że wypracowane na tej drodze propozycje decyzji są słuszne i zasadne, w sumieniu jest zobowiązany do wprowadzenia ich w życie. Gdy zaś chodzi o realizację decyzji, to możliwość uczestniczenia w realizacji wypracowanych na drodze dialogu decyzji ugruntowuje postawę zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wzmacnia poczucie odpowiedzialności za jego pomyślny rozwój.

\* \* \*

Środki społecznego przekazu, służąc doskonaleniu komunikacji międzyludzkiej, wywierają przemożny wpływ na kształt życia publicznego: politycznego, kulturalnego i ekonomicznego. Komunikacja medialna przybiera podwójną postać: interpersonalną, choć za pośrednictwem jakiegoś medium, i impersonalną, masową, w której nie tylko nie ma bezpośredniego kontaktu, ale odbiorca pozostaje dla nadawcy anonimowy<sup>36</sup>. Ta pierwsza forma bliska jest idei dialogu i dlatego zasadne wydaje się stwierdzenie o wielkim dialogicznym potencjale środków społecznego przekazu.. Autorzy znanego podręcznika dziennikarstwa Michael Kunczik i Astrid Zipfel przypominają wprawdzie, że „...*communicatio* to po łacinie nie tylko «przekaz», ale także «wspólnota», «uczestniczenie»...”<sup>37</sup>, z faktu tego jednak nie wyciągają wniosków i w swoim podręczniku nie znajdują miejsca dla omówienia dialogu dziennikarskiego. Co więcej, zdają się sugerować, pisząc: „...dziennikarstwu przypada w udziale istotna rola w tworzeniu i utrzymywaniu wielorakości opinii”<sup>38</sup>, że owa wielorakość jest celem samym w sobie i stanowi jedną z najważniejszych wartości

<sup>35</sup> Por. *Wspomnienia, realia i marzenia. Wywiad przeprowadzony przez ks. dr. hab. Andrzeja Baczynskiego z ks. prof. zw. dr. hab. Janem Walem w dniu 20 lutego 2008 r.*, [w:] *W prostocie prawdy, w pokorze miłości. Studia i materiały dedykowane ks. prof. zw. dr. hab. Janowi Walowi*, red. T. Borutka, M. Ostrowski, A. Baczynski, Czuwajmy, Kraków 2008, s. 108.

Wprawdzie refleksja autora w tym wywiadzie jest ukierunkowana na rolę świeckich w życiu Kościoła, ale *mutatis mutandis* można ją przenieść także na inne typy społeczności, instytucji i urządzeń społecznych.

<sup>36</sup> Por. B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 22.

<sup>37</sup> M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Scholar, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 7.

społeczeństw demokratycznych. Wizja dziennikarstwa, którą proponujemy w niniejszym artykule, ma charakter zgoła odmienny. Wielorakość może być dla świata mediów, naszym zdaniem, jedynie punktem wyjścia do dialogu na temat autentycznej prawdy i dawać impulsy do poszukiwania dobra wspólnego, co w konsekwencji winno owocować wzrostem zaufania społecznego współczesnych mass mediów.

## Bibliografia

- Baczyński A., *Telewizja a świat wartości*, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 2003.
- Bosacki Z., *Po co etyka?*, [w:] *Abecadło dziennikarza*, red. A. Niczyperowicz, Kontekst, Poznań 1996, s. 145–158.
- Brzozowski T.T., *Kryzys dialogu w społeczeństwie postindustrialnym*, „Filozofia Dialogu” 2008, t. 6, s. 119–135.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
- Dubost M., *Srodki przekazu, jako „miejsce sakramentalne”?*, „Communio Międzynarodowy Przegląd Teologiczny” 1995, nr 6 (90), s. 64–77.
- Horton D., Wohl R.R., *Komunikacja masowa i paraspoleczna interakcja. Uwagi o intymności na odległość*, [w:] *Pejzaże audiowizualne. Telewizja, video, komputer, wybór, wstęp i oprac.* A. Gwóźdź, Universitas, Kraków 1997, s. 63–90.
- Johannes Paul II, *Wegbegleiter in bedrängter Zeit*, [w:] *Was Petrus uns gesagt hat... Der dritte Pastoralbesuch von Papst Johannes Paul II in Osterreich 19.–21. Juni 1998*, Expreßdruck St Pölten, Kleinrain 1998.
- Jossua J.P., *La condition de témoin*, Éditions du Cerf, Paris 1984.
- Kłoczowski J.A., *Filozofia dialogu*, W drodze, Poznań 2005.
- Kunczik M., Zipfel A., *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Scholar, Warszawa 2000.
- Pater J., *Praca nad pracą. Duszpasterstwo ludzi pracy w Polsce. Studium pastoralne*, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, Łódź 2001.
- Pisarek W., *Kodeksy etyki dziennikarskiej*, [w:] *Dziennikarstwo i świat mediów*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Universitas, Kraków 2000, s. 423–434.
- Przekonać Pana Boga. Z ks. Józefem Tischnerem rozmawiają Dorota Zańko i Jarosław Gowin*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1999.
- Ratzinger J., *Wiara, prawda, tolerancja. Chrześcijaństwo a religie świata*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2005.
- Rivers W.L., Mathews C., *Etyka środków przekazu*, Ars Polonia oraz Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1995.
- Sareło Z., *Mass media – źródła dezintegracji tożsamości osoby*, „Communio. Międzynarodowy Przegląd Teologiczny” 1995, nr 6 (90), s. 39–43.
- Six J.F., *Od „Syllabusa” do dialogu*, Ośrodek Dokumentacji i Studiów Społecznych, Warszawa 1972.
- Tischner J., *Polska jest Ojczyzną. W kręgu filozofii pracy*, Editions du Dialogue, Paris 1985.
- Wal J., *Dialogiczne przesłanie Kardynała Karola Wojtyły – Jana Pawła II dla Kościoła Krakowskiego*, [w:] *Testi Joannis Pauli II. Księga Jubileuszowa z okazji 70. urodzin Jego Eminencji Księęcia Kardynała Stanisława Dziwisza Metropolity Krakowskiego i Wielkiego Kanclerza Papieskiej Akademii Teologicznej*, red. S. Koperek, A. Baczyński, T. Biesaga, J. Królikowski, J. Szczurek, J. Urban, Wydawnictwo Naukowe PAT, Kraków 2009, s. 523–538.

- Wal J., *Dialog spotkaniem międzyosobowym w horyzoncie prawdy i dobra*, „Świat i Słowo. Filologia, nauki społeczne, filozofia, teologia” 2008, s. 17–48.
- Wal J., *Dialog*, [w:] *Leksykon teologii pastoralnej*, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fijałkowski, Wydawnictwo Naukowe KUL, Lublin 2006, s. 175, kol. 1–181, kol. 1.
- Wal J., *Problem dialogu społecznego w nauczaniu Jana Pawła II podczas jego pielgrzymek do Ojczyzny*, [w:] *Musicie być mocni w wierze...Przesłanie Jana Pawła II do człowieka współczesnego*, red. T. Borutka, Instytut Teologiczny im. św. Jana Kantego, Bielsko-Biała 2005, s. 227–242.
- Winiarska J., *Operatory metatekstowe w dialogu telewizyjnym*, Universitas, Kraków 2001.
- Wspomnienia, realia i marzenia. Wywiad przeprowadzony przez ks. dr. hab. Andrzeja Baczyńskiego z ks. prof. zw. dr. hab. Janem Walem w dniu 20 lutego 2008 r.*, [w:] *W prostocie prawdy, w pokorze miłości. Studia i materiały dedykowane ks. prof. zw. dr. hab. Janowi Walowi*, red. T. Borutka, M. Ostrowski, A. Baczyński, Czuwajmy, Kraków 2008, s. 95–120.
- Zwoliński A., *Słowo w relacjach społecznych*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003.

## POLSKIE ŚRODKI PRZEKAZU WOBEC ZJAWISKA OBECNEGO KRYZYSU GOSPODARCZEGO (PRÓBA ANALIZY)

Mimo wielu doświadczeń, zazwyczaj bolesnych, współczesna gospodarka światowa nadal wykazuje się dość znaczną bezradnością wobec wahań i zmian koniunktury, zachodzących na rynku. To skutkuje licznymi turbulencjami w światowej ekonomice, albowiem zwłaszcza w erze globalizacji, gospodarki narodowe odczuwają te zakłócenia dotkliwie, choć przecież nie z jednakową siłą, czego dowodzi przykład Polski.

Najpoważniejsze, od wielkiego kryzysu z przełomu lat 20. i 30. ubiegłego stulecia, załamanie gospodarcze przyszło dość niespodziewanie. Stało się tak mimo iż „ekonomiści uważali – jak pisze noblista Paul Krugman – że mają wszystko pod kontrolą także w prawdziwym świecie”. „Najważniejszy problem, jakim jest zapobieganie kryzysom, został rozwiązany” – zapewnił w 2003 r. na zjeździe Amerykańskiego Towarzystwa Ekonomicznego jego prezes, Robert Lucas z Uniwersytetu Chicagowskiego. W 2004 r. były profesor Princeton, a teraz przewodniczący Rady Gubernatorów FED [Rezerwy Federalnej, czyli banku centralnego USA – przyp. J.W.A.] Ben Bernanke święcił „wielkie zrównoważenie gospodarki” w minionym dwudziestoleciu, które wiązał po części ze „skuteczniejszą polityką ekonomiczną”<sup>1</sup>.

Nie wnikając szerzej w istotę oraz liczne cząstkowe aspekty trwającego nadal kryzysu światowej gospodarki, należy odnotować, iż ogarnął on – z różnymi co prawda konsekwencjami – w zasadzie wszystkie dziedziny ekonomicznej aktywności, w tym także sferę działalności medialnej.

Ta ważna dziedzina gospodarki (bo za taką należy uznać całą branżę medialną) daje w Polsce zatrudnienie (bezpośrednio bądź pośrednio) wielu tysiącom osób. Są to ludzie zatrudnieni w redakcjach prasowych, agencyjnych, radiowych i telewizyjnych oraz portalach internetowych, a także w zakładach poligraficznych, wydawnictwach oraz kolportażu, sieciach kablowych oraz instytucjach kontrolujących

---

<sup>1</sup> Zob. P. Krugman, *Dlaczego ekonomiści niczego nie zrozumieli?*, „Gazeta Wyborcza” z 31.10 – 1.11.2009 r., s. 16–17.



media masowe jak Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji czy Urząd Komunikacji Elektronicznej. I chociaż ci ostatni mają zapewnione wynagrodzenie z budżetu państwa, to przecież ich stanowiska pracy są również, w pewnym sensie, zależne od stanu rozwoju polskich (i nie tylko) środków przekazu.

Polska, chociaż stosunkowo dobrze radzi sobie z obecnym kryzysem, nie stanowi przecież odosobnionej enklawy na gospodarczej mapie świata. Stąd też i polskie środki przekazu podlegają tym samym tendencjom i zjawiskom co media światowe. A są to dzisiaj znaczące redukcje personelu, fuzje tytułów prasowych, ograniczenia wydatków związanych z działalnością wydawniczą bądź nadawczą, a wreszcie – w skrajnym przypadku – likwidacja bądź zawieszenie działalności, zwłaszcza mające miejsce w przypadku gazet i czasopism niszowych, słabszych ekonomicznie.

Z komunikatów publikowanych przez poszczególnych wydawców i nadawców wynika, że w Polsce, od początku kryzysu pracę straciło lub niebawem straci około 2 tysięcy dziennikarzy. To blisko 20% z około 12 tysięcy osób formalnie zatrudnionych na tym stanowisku. Ale jest w rzeczywistości jeszcze gorzej, bo – jak pisze Jacek Żakowski – „Maciej Hoffman, dyrektor Izby Wydawców Prasy, sądzi, że straty są większe... ocenia, że podczas tego kryzysu w mediach drukowanych ubyło między 20 a 30% dziennikarskich miejsc pracy. Jest to odpowiedź wydawców na średnio 10-procentowy spadek sprzedaży i średnio 30-procentowy spadek wpływów reklamowych”<sup>2</sup>.

Warto też zauważyć, że znajdujący się pod ekonomiczną presją wydawcy prasy wielokrotnie rezygnują ze stanowisk „kosztochłonnych”, a więc tych, które wymagają dużych nakładów finansowych (jak np. wysoka dziennikarska gaża), natomiast owocują wynikiem może efektywnym jakościowo, lecz słabo akceptowanym przez coraz mniej wybrednego i nastawionego na sensację odbiorcę.

Albowiem spadek sprzedaży w zasadniczej mierze dotyczy – i to już od lat – prasy poważnej (jakościowej); przykładowo, łączny, jednorazowy nakład trzech największych w Polsce magazynów opinii: „Polityki”, „Newsweeka”, „Wprost”, zmalał w krótkim czasie dwukrotnie, z około 800 tysięcy do mniej niż 400 tysięcy egzemplarzy.

Jeszcze większą ofiarą obecnej sytuacji gospodarczej, jeśli idzie o media drukowane, stała się jednak prasa codzienna. Z badań spółki Agora SA za I półrocze tego roku wynika, że wydatki na reklamę w dziennikach skurczyły się o blisko 1/3, przy czym największe cięcia wprowadzili reklamodawcy głównie ogłaszający się w tego rodzaju prasie: telekomunikacja (o ponad 30%), branża motoryzacyjna (o ponad 40% nieruchomości (o około 40%) oraz szeroko rozumiana branża finansowa (o około 50%)<sup>3</sup>. Jeśli przyrzeć się wpływom reklamowym głównych gazet codziennych, to widać, że w zasadzie tracą wszyscy: i prasa poważna, i tabloidowa. Największa pod tym względem na rynku „Gazeta Wyborcza” odnotowała w trakcie pierwszych 9 miesięcy tego roku spadek z poziomu 752,3 mln zł (w analogicznym

<sup>2</sup> Zob. J. Żakowski, *Ginące plemię*, „Polityka” 2009, nr 37, s. 16.

<sup>3</sup> Zob. Media & Marketing Polska, Raport 2009: Dzienniki, s. 2.

okresie roku ubiegłego do 581,8 mln zł (dane cennikowe netto, bez autopromocji). Druga na rynku „Polska” zanotowała spadek z 239,8 do 212,6 mln zł.

Jedynie dziennik „Fakt” (trzeci na rynku reklamy, ale pierwszy w Polsce pod względem wielkości sprzedawanego nakładu) odnotował lekki wzrost wpływów: ze 132,4 do 136,6 mln zł. Spadły natomiast przychody innych gazet poważnych: „Rzeczpospolitej” (z 134,8 do 114,7 mln zł) oraz „Dziennika” (ze 57,7 mln zł do 88,3 mln zł, co w procentowym wyrażeniu przekłada się na stratę najbardziej bolesną z całej wymienionej tutaj piątki liderów rankingu).

A przecież rok wcześniej sytuacja wyglądała jeszcze stosunkowo niezłe: w całym roku 2008 media masowe odnotowały znacznie większe przychody z reklam aniżeli 12 miesięcy wcześniej: telewizja o 16,7%, radio – o 20,9%, prasa – o 5,4% w dziennikach i 8,4% w magazynach<sup>4</sup>.

Na tle całego rynku prasy stosunkowo korzystnie wygląda jedynie sytuacja niektórych rodzajów czasopism.

Dotyczy to zwłaszcza czasopism telewizyjnych (typu TV guide), sensacyjnych i plotkarskich (*celebrity magazines* albo *people*) oraz niektórych magazynów kobiecych.

Generalnie warto podkreślić, że magazyny kolorowe skuteczniej broniły się na rynku reklamowym aniżeli prasa codzienna. W najtrudniejszej sytuacji znalazły się te czasopisma, których przychody głównie zależały od takich branż jak: finanse, budownictwo czy motoryzacja. Niewątpliwie swego rodzaju ciosem dla wydawców stał się też wysoki kurs euro, a także jego silne wahania, wnoszące sporo turbulencji w działalność edytorską (podnosząc koszty produkcji prasy)

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku dzienników, także wydawcy prasy periodycznej cięli koszty, a ci, którym się to nie udało, zmuszeni byli niekiedy nawet do zawieszenia bądź likwidacji czasopisma. Przykładów tego rodzaju reakcji na kryzys znaleźć można co najmniej kilka, a z listy rodzimych tytułów prasowych zniknęły m.in. takie magazyny, jak: „Tenis. Gem, Set, Mecz”, „Click”, „Next” czy „Bingo”.

Inną formą szukania oszczędności była zmiana częstotliwości emisji pisma. W rezultacie tygodniki kobiece jak „Przyjaciółka”, „Tina” i „Pani Domu” przeszły na dwutygodniową częstotliwość ukazywania się (a w przypadku „Elle Decoration” – z miesięcznej na dwumiesięczną).

Agora SA w swoim raporcie utrzymuje, iż segment czasopism w I połowie 2009 r. odnotował blisko 17% spadek przychodów z reklamy (firma Starlink utrzymuje, że spadek ten był nieco niższy, bo 15,5%). Wzmogły się też, z pewnością także w rezultacie trudnej sytuacji ekonomicznej wielu potencjalnych reklamodawców, naciski domów mediowych (obsługujących zwłaszcza wielkie podmioty) na obniżki ceny reklam. W rezultacie wpływy za I półrocze 2009 r. w porównaniu z analogicznym okresem 2008 r. uległy zmniejszeniu praktycznie u wszystkich liczących się wydawców, jak: Bauer Polska (do 202,2 mln zł, z 220,5 mln zł rok wcześniej), Edipresse Polska (do 131,9 mln zł w porównaniu ze 153,9 mln zł w analogicznym okresie 2008 r.), G+J Polska (do 107,2 mln zł ze 117,9 mln zł uprzednio), Marquard Media Polska

<sup>4</sup> Ibidem.

(do 91,3 mln zł, ze 101,1 mln zł w analogicznym okresie 2008 r.), Axel Springer Polska (do 75,9 mln zł z 93,8 mln zł) czy też Agora SA (do 63,7 mln zł z 75,9 mln zł)<sup>5</sup>. Formą kompensaty utraconych korzyści były (i są nadal) rozwijane przez nich projekty internetowe (czy też szerzej multimedialne) jak np. stworzony przez G+J Polska portal *Kobieta.pl*. Niektórzy wydawcy jak np. Agora SA czy Spółdzielnia Pracy „Polityka” rozwijają też strategię sprzedaży innych aniżeli prasa produktów (jak np. kolekcje książek, filmów czy też płyt muzycznych).

Inną metodą radzenia sobie w kryzysie stała się sprzedaż usług i produktów własnych, na dotychczas nie praktykowanych zasadach. Przykładem takiego rozwiązania jest nowe przedsięwzięcie grupy TVN, także próbującej radzić sobie w trudnych czasach kryzysu w sposób niekonwencjonalny. 9 listopada br. podjęła działalność własna agencja informacyjna tego, znanego dotychczas niemal wyłącznie z aktywności nadawczej, podmiotu. TVN News and Services Agency ma działać nie tylko w Polsce, ale także w innych krajach regionu. W jej ofercie znajdują się materiały informacyjne i multimedialne przygotowane przez informacyjną TVN 24 i portal *tvn24.pl* oraz inne kanały tematyczne należące do grupy. Innym źródłem przychodów będą usługi nadawcze, wypożyczanie sprzętu, transmisje satelitarne, wypożyczanie helikoptera Błękitny 24 itp. Oferta adresowana jest nie tylko do mediów, ale także firm pragnących np. przygotować konferencję prasową<sup>6</sup>. Chodzi tu oczywiście o zmniejszenie uzależnienia dochodów grupy od wpływów z reklamy, zwłaszcza telewizyjnej.

Warto wreszcie zauważyć, że polityka „zaciskania pasa” w związku z kryzysem objęła także kolporterów prasy.

Według Izby Wydawców Prasy na polskim rynku działa obecnie tylko dwóch wielkich, liczących się dystrybutorów. Udział „Ruchu” wynosi 41,44%, zaś drugiego, pod względem udziału „Kolportera” – 40,85%<sup>7</sup>. Trzecia do niedawna na liście dystrybutorów firma HDS Polska miała do niedawna udział w rynku na poziomie około 6%, ale po zbyciu swoich punktów sprzedaży (łącznie 2759), udział ten spadł do zaledwie 0,6% (97 własnych punktów sprzedaży).

Program oszczędnościowy zainicjowany przez największego rodzimego kolportera polega na redukcji etatów (16,4% ogółem zatrudnionych w firmie „Ruch” – czyli ponad 760 osób). Z kolei jego główny rywal poszukuje inwestora dla sieci swoich saloników prasowych. Obecnie ma ich około 900 a obsługuje łącznie około 27,4 tys. punktów sprzedaży prasy (dla porównania „Ruch” dysponuje siecią liczącą 30,4 tys. punktów sprzedaży prasy). Wcześniej (tj. w maju br.) „Kolporter” SA rozpoczął proces likwidacji sieci salonów multimedialnych (łącznie miał ich 24), o formule przypominającej salony Empiku. O likwidacji tej sieci zdecydowały jej kiepskie wyniki finansowe. Wśród oferentów, chcących przejąć saloniki prasowe „Kolportera” wymieniana się m.in. największego rywala tej firmy, czyli „Ruch”, oraz sieć sklepów osiedlowych „Żabka”.

<sup>5</sup> Zob. Media & Marketing Polska, Raport: Magazyny, wrzesień 2009, s. 5.

<sup>6</sup> „Dziennik Gazeta Prawna” nr 213 z 30.10.–1.11.2009 (c2).

<sup>7</sup> B. Gorzał, *Poruszenie w kolportażu*, „Media & Marketing Polska” z 26.08.–8.09.2009, s. 19.

Warto jednak zaznaczyć iż, w sposób niejako dość oczywisty, kryzys tworzy także szansę dla okazjonalnych zakupów i przejęć, zwłaszcza zaś tym, którzy wykorzystując wcześniejszy okres prosperity zgromadzili zapasy gotówki, mogąc teraz wyruszyć na łowy, tak jak np. amerykańska agencja informacyjna Bloomberg, która za relatywnie skromną kwotę, nieujawnioną, ale szacowaną przez specjalistów na 2–5 mln dolarów przejmuje renomowany gospodarczy tygodnik „Business Week”. Albo jak w Polsce, gdzie krakowski biznesmen Grzegorz Hajdarowicz przejął słabnący, choć mający piękną tradycję i wielu nadal czytelników tygodnik „Przekrój”, a także (od Zbigniewa Jakubasa) lifestylowy miesięcznik „Sukces”.

Nie wszyscy też w kryzysie ponoszą tylko straty; zasadniczo jedynym rodzajem polskich mediów masowych, które odnotowało realne wzrosty zysku z tytułu emisji reklam, był w ostatnich miesiącach Internet. Według Pricewaterhouse-Coopers oraz IAB Polska, w pierwszym półroczu 2009 r. rodzimy rynek e-reklamy był wart 658 mln zł, tj. 12% więcej, aniżeli w analogicznym okresie 2008 roku<sup>8</sup>. Oznacza to, że kryzys ekonomiczny (czy raczej spowolnienie gospodarcze, które dotknęło Polskę) w najmniejszym stopniu dał się we znaki właśnie reklamie internetowej, a sam Internet nadal znajduje się w stadium dynamicznego rozwoju (wpływy z reklamy zamieszczanej w tym medium przekroczyły już, oddzielnie liczone, wielkości sprzedaży reklamy w prasie codziennej oraz periodycznej). Obserwując trendy światowe, spodziewać się można, iż wkrótce Internet, jako nośnik reklamy, zagrozić może pozycji wiodącego, jak dotychczas, środka przekazu, jakim od lat jest w Polsce telewizja.

Omawiając wpływ kryzysu ekonomicznego na media masowe, nie możemy też nie dostrzec jeszcze jednego ważnego aspektu tego zagadnienia. Na kryzys i jego skutki patrzymy bowiem niemal wyłącznie przez pryzmat różnego rodzaju ekonomicznych wskaźników i procesów zachodzących w łonie gospodarki (w tym przypadku – w branży medialnej).

Jest jednak jeszcze inny ważny aspekt zagadnienia, który należy tutaj koniecznie przedstawić. Media masowe stały się bowiem ważną trybuną prezentacji poglądów na tematy kryzysowe, nie tylko zresztą dla przedstawicieli władz, ale także dla środowiska ekonomistów, i to zarówno praktyków, jak i teoretyków. Zagorzałe, ostre niekiedy debaty reprezentantów różnych nurtów ekonomii, np. zwolenników keynesizmu oraz przedstawicieli neoklasycznych koncepcji (zwłaszcza tzw. monetarystów, wywodzących się z chicagowskiej szkoły ekonomii, której prekursorem był Milton Friedman), zdominowały środki przekazu, których redaktorzy sami przy tej okazji poszukiwali lekarstwa na ekonomiczne bolączki swoich firm. Zgodnie z informacyjną oraz objaśniającą funkcją mediów łamy gazet i czasopism oraz audycje radiowe i telewizyjne zapełniały w ostatnich miesiącach setki i tysiące mniejszych i większych autorytetów od gospodarki, próbujących – słabiej lub bardziej udanie – wyjaśnić milionom przerażonych konsumentów mediów masowych istotę obecnego kryzysu, najpoważniejszego od kilkadziesiątu lat.

<sup>8</sup> „Gazeta Wyborcza” z 6.11.2009 r., s. 30.

Środki przekazu stały się więc zbiorowym nauczycielem, wzmagając jednak niekiedy – poprzez swoją sensacyjność – panikę (zwłaszcza wśród drobnych ciuła-czy zaniepokojonych niepewną przyszłością swoich oszczędności), częściej jednak uspokajając bądź próbując racjonalizować decyzje w czasach dość powszechnego lęku o przyszłość, ogarniającego wszystkich, a więc i biednych, i bogatych. Ich działalność edukacyjno-kontrolna pozwoliła też na racjonalizowanie różnych, trudnych niekiedy, decyzji władz (jak np. prawne gwarancje stabilności oszczędności złożonych w bankach).

Ich aktywność pozwalała też uniknąć paniki, zwykle tak charakterystycznej przecież dla czasu niepewności.

Optymistyczne jest to, że Polacy nie przestraszyli się światowego kryzysu gospodarczego. Jak wynika z unijnego sondażu Eurobarometru, tylko 12% naszych rodaków obawia się, że kryzys negatywnie wpłynie na ich życie. Odsetek mieszkańców Polski uważających, że w ich regionie w najbliższym roku sytuacja gospodarcza poprawi się, także jest stosunkowo wysoki (19,6%, tj. drugi wynik w Unii Europejskiej, zaraz po Wielkiej Brytanii – 21,0%). Obawy przed zubożeniem ma co prawda 61% Polaków, ale jest to i tak niemal najniższym wynikiem w Europie (dla porównania – na Litwie, Malcie, w Grecji i na Węgrzech, a więc w krajach europejskich, które najbardziej ucierpiały wskutek kryzysu ekonomicznego, odsetek ten waha się od 93 aż do 97%)<sup>9</sup>.

Za szczególnie dramatyczny uznać należy fakt, iż bezrobocie dotyka boleśnie młode pokolenie, dopiero wchodzące w życie zawodowe, a więc ludzi kreatywnych, witalnych i relatywnie dobrze wykształconych. To w praktyce oznacza, że także liczne instytucje medialne ograniczyły znacznie możliwości podjęcia pracy w nich przez młode kadry. Jest to także – niestety – istotnym elementem ceny, jaką przyszło zapłacić środkiem przekazu za obecny kryzys gospodarczy. Ceny trudnej jeszcze dzisiaj do oszacowania, ale z pewnością wysokiej.

## Bibliografia

- „Gazeta Wyborcza” z 6.11.2009 r., s. 30.  
Gorzał B., *Poruszenie w kolportażu*, „Media & Marketing Polska” z 26.08.–8.09.2009.  
Krugman P., *Dlaczego ekonomiści niczego nie zrozumieli?*, „Gazeta Wyborcza” z 31.10.–1.11.2009.  
Media & Marketing Polska, Raport 2009: Dzienniki.  
Media & Marketing Polska, Raport: Magazyny, wrzesień 2009.  
Polacy największymi optymistami w Unii, „Dziennik Gazeta Prawna” nr 213 z 30.10.–1.11.2009.  
Żakowski J., *Ginące plemię*, „Polityka” 2009, nr 37.

---

<sup>9</sup> Polacy największymi optymistami w Unii, „Dziennik Gazeta Prawna” nr 213 z 30.10.–1.11.2009 (A9).

*Ryszard Tadeusiewicz*

*Lidia Ogiela*

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## KOGNITYWNE SYSTEMY WSPOMAGAJĄCE ZARZĄDZANIE

### Kognitywistyka jako podstawa budowy nowej generacji systemów wspomagających zarządzanie

Procesy kognitywne, czyli procesy poznawcze zachodzące w mózgu człowieka, są tematem analiz teoretycznych i badań empirycznych od bardzo wielu lat. Jednak chociaż coraz częściej wydaje nam się, iż prawie wszystko, co dzieje się w mózgu człowieka, jesteśmy w stanie poznać i wyjaśnić, to zawsze po bliższym zbadaniu pojawia się coś, co sprawia, że ten rodzaj naszej pewności zostaje zachwiany. Spośród wszelkich procesów zachodzących w mózgu człowieka niewątpliwie do jednych z najważniejszych należy zaliczyć procesy myślowe, poznawcze, interpretacyjne, procesy wnioskowania, a także procesy różnorodnej, złożonej i wnikliwej analizy informacji dostarczanych przez zmysły albo pobieranych z pamięci. Właśnie na podstawie tego rodzaju ludzkich procesów poznawczych autorzy niniejszej pracy dokonali próby połączenia omawianych procesów ludzkiej analizy informacji z automatyczną, komputerową analizą danych. W wyniku takiego połączenia stworzona została klasa systemów informatycznych, których działanie oparte jest na znaczeniowej interpretacji danych i kognitywny (poznawczy) proces ich analizy. Istotą takiego podejścia do budowy systemów wspomagających zarządzanie jest to, iż system taki, prowadząc wnikliwą analizę danych na podstawie ich zawartości semantycznej (znaczeniowej), a także na podstawie posiadanej wiedzy, jest w stanie zrozumieć znaczenie analizowanych danych, dzięki czemu może trafniej dokonać ich klasyfikacji i interpretacji.

Ten rodzaj pogłębionej semantycznej analizy danych jest możliwy dzięki wykorzystaniu w systemach informatycznych klasy UBMSS lingwistycznego opisu i opartej na wiedzy charakterystyki danych. Lingwistyka komputerowa służy w tych systemach do zapewnienia właściwej reprezentacji semantycznej warstwy opisywanych danych (informacji), dzięki czemu automatyczne procedury, oparte na właściwych zasobach wiedzy eksperckiej zgromadzonej w systemie, są w stanie dokonać właściwej (merytorycznej) klasyfikacji i kategoryzacji tych informacji i danych.

## Systemy klasy UBMSS

Zaproponowane systemy semantycznej analizy danych zostały nazwane UBMSS (*Understanding Based Managing Support Systems*) dla odróżnienia od innych klas systemów kognitywnej analizy danych, o których czytelnik może przeczytać w następujących pracach [24, 25–27, 33–39].

Na czym więc polega fenomen kognitywnej analizy danych? Żeby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba uświadomić sobie, na czym polega fenomen ludzkiego procesu poznawczo-interpretacyjnego. Otóż procesy zachodzące w mózgu człowieka służące do realizacji różnych zadań, na przykład do analizy wybranego zjawiska albo do oceny znaczenia określonej informacji, bazują zawsze na procesach poznawczych. To na ich podstawie prowadzone są etapy opisu, analizy, interpretacji, wnioskowania oraz klasyfikacji. Trzeba przy tym pamiętać, iż w procesach analizy danych istnieje niepisana doktryna dotycząca zgodności poznania, zachowania i doświadczenia, ukazująca, iż w procesach poznawczych zauważalna jest bliska i doskonała zgodność pomiędzy tym, co wiemy, a tym, jak się zachowujemy i czego doświadczamy.

W systemach kognitywnej analizy danych zasada ta jest niezwykle ważna dla prawidłowego funkcjonowania systemu. Bowiem w przypadku analizy danych obligatoryjnie musi występować zasada zgodności pomiędzy wiedzą (w systemie jest ona wpisana w postaci bazy wiedzy pozyskanej od ekspertów), zachowaniem (w systemie są to rady udzielane użytkownikowi w następstwie prowadzonej wnikliwej analizy aktualnej sytuacji ekonomiczno-społecznej, ocenianej automatycznie na podstawie zawartości semantyczno-znaczeniowej analizowanych danych) a doświadczeniem (w systemach kognitywnej analizy danych jest ono utożsamiane z procesami gromadzenia wiedzy na podstawie obserwacji wcześniej udzielanych rad oraz ich skutków). Należy dodać, że systemy UBMSS są zawsze systemami uczącymi się, z okresami nasilonego uczenia występującymi w sytuacji, gdy analizowane zjawisko jest dla systemu nowe lub zupełnie nieznanne.

Systemy kognitywnej analizy danych bazują zatem na swoistego rodzaju *komputerowej introspekcji*, rozumianej jako proces nabywania (pozyskiwania) wiedzy lub jej wydobywania (na drodze dedukcji albo indukcji) z pamięci systemu. Prezentowane podejście ukazuje, iż możliwe jest wywołanie automatycznego procesu semantycznej refleksji nad konsekwencjami rozważanych danych, polegającego na tym, że na podstawie zarejestrowanej w systemie wiedzy ludzi (ekspertów) generowane są różne oczekiwania odnośnie, tego, co powinniśmy wykryć w trakcie prowadzonej przez system analizy danych wejściowych. Z każdym takim wygenerowanym automatycznie zbiorem oczekiwań związany jest jakiś element znaczeniowej interpretacji aktualnie analizowanych danych. Jeśli analiza danych potwierdzi, że dane te są zgodne z wygenerowanymi oczekiwaniami, wówczas hipoteza co do interpretacji znaczenia wejściowych danych, na podstawie której wygenerowano oczekiwania co do właściwości wejściowych danych, ulega uprawdopodobnieniu. Generowane hipotezy, które opierają się na zgromadzonej w systemie wiedzy, mogą dotyczyć zarówno tego, czego w tych danych się spodziewamy, lub tego, czego w nich nie powinni-

śmy wykryć. Hipoteza semantyczna, pozwalająca znaczeniowo interpretować (czyli rozumieć) analizowane dane, pokazuje więc zarówno to, w jakim stopniu można oczekiwać pewnych rozwiązań właściwości rozważanych danych, co do których nie mamy wątpliwości, że przy prawdziwości tej hipotezy wystąpią, oraz wskazuje na ewentualne cechy, które nie powinny wystąpić. Weryfikacja tej hipotezy w procesie nazywanym rezonansem kognitywnym polega na sprawdzaniu tych generowanych oczekiwań w konfrontacji z rzeczywistymi cechami analizowanych danych. W ten sposób możliwe jest pozytywne potwierdzenie hipotez prawdziwych, jak i falsyfikacja hipotez nietrafnych na podstawie odstępstwa rzeczywistych danych od przyjętych i zapisanych w systemie wzorców.

Systemy kognitywnej analizy danych wykorzystujące doktrynę zgodności w trakcie prowadzonej przez system analizy znajdują właściwą interpretację i rozpoznanie. Ponadto bazując na zawartości semantyczno-znaczeniowej analizowanych danych systemy tego typu dokonują właściwego ich rozumienia oraz wnioskowania. Systemy te nie powinny jednak napotkać na sytuację, w której istnieje pewna informacja (pewien rodzaj danych) bez odpowiadającej mu wiedzy w bazie systemu, bowiem w takim przypadku system będzie zdezorientowany i poprawnej interpretacji nie dokona (podobnie jak nie potrafi dokonać poprawnej oceny i interpretacji człowiek postawiony w sytuacji całkiem nowej i nieznannej wcześniej). W przypadku pojawienia się takiej nowej sytuacji po raz pierwszy system UBMSS nie zdoła jej poprawnie zinterpretować. Jednak właśnie dlatego sytuacja taka i wszystkie związane z nią okoliczności zostaną w systemie zarejestrowane i odwzorowane, poszerzając i wzbogacając posiadaną bazę wiedzy. Gdy podobna sytuacja pojawi się w przyszłości, system ponownie dokona analizy skojarzonych z nią danych, ale na podstawie nowo powstałej bazy wiedzy będzie w stanie wyciągnąć z niej prawidłowe wnioski. W ten sposób wiedza systemu UBMSS będzie w trakcie eksploatacji ustawicznie wzbogacana w wyniku procesu ustawicznego uczenia się na podstawie każdego niesklasyfikowanego dotąd przypadku.

## Rola analizy semantycznej

Procesy kognitywnej analizy danych bazujące na procesach ich interpretacji, opisu, klasyfikacji oraz wnioskowania opierają się na wykorzystaniu etapu analizy semantycznej, w trakcie którego dochodzi do zdefiniowania i właściwego określenia cech każdej jednostki danych, dla której istnieje wcześniej lub zostaje zbudowany w toku uczenia odpowiedni zapis w posiadanej przez system bazie wiedzy. Każda rozważana jednostka (a mogą to być różnego rodzaju dane, informacje) na etapie analizy semantycznej jest określana przez zestaw odpowiednich wymiarów semantycznych, z których każdemu przypisana jest pewna waga, określająca, jak ważny jest odpowiedni wymiar i jak jest on istotny w procesie prowadzonej analizy. Każda informacja jest zatem charakteryzowana przez rozkład możliwych wartości na odpowiednim wymiarze odpowiadającym klasyfikacji wartości pozyskanych na podsta-



wie wiedzy eksperckiej odnośnie do istotności i semantycznego znaczenia opisywanej cechy.

Analiza semantyczna prowadzona w systemach kognitywnej analizy danych odnosi się nie tylko do prostej analizy, ale także bardzo często występuje na etapie przetwarzania informacji, w trakcie którego dochodzi do procesu porównywania cech zawartych w zbiorze analizowanych danych z cechami zapisanymi w bazie wiedzy oraz w postaci zdefiniowanych wzorców odnoszących się do analizowanych danych w celu wczesnego wyselekcjonowania danych niosących (z semantycznego punktu widzenia) istotne informacje wśród ogromnej liczby danych, które są rejestrowane i gromadzone w każdym systemie informatycznym. Konieczność definiowania wzorców wynika z faktu, iż analizowane przez nas dane muszą zostać porównane z pewnym reprezentantem charakterystycznym dla danej grupy danych, który w sposób jednoznaczny będzie prezentował ich cechy, zalety i różnice w odniesieniu do innych, pokrewnych im rodzajów danych. Proces porównywania cech i odnajdywania swoistych podobieństw i pokryć przebiega następująco.

Początkowo definiowana jest lista cech egzemplarza i kategorii określanych dla analizowanych danych, która zawiera wszelkie cechy danej informacji odnoszące się do wymiarów charakterystycznych dla tejże informacji oraz cech pozyskiwanych z wymiarów definicyjnych dla danej kategorii. Lista cech wymiarów charakterystycznych oraz lista cech wymiarów definicyjnych są z sobą porównywane i na tym etapie wskazywane są miary tzw. podobieństwa całkowitego oznaczającego pełną zgodność porównywanych cech. Ten etap pozwala określić pełną zgodność (lub niezgodność) pomiędzy wiedzą zgromadzoną w systemie w postaci eksperckich baz wiedzy, na podstawie której system generuje pewne oczekiwania odnośnie do prowadzonej analizy danych, a cechami tychże danych wskazanymi na etapie ich pozyskiwania, definiowania, interpretacji oraz klasyfikowania. Można wówczas określić pary cech charakterystycznych dla analizowanych danych, które tworzone są na podstawie cech wymiarów charakterystycznych oraz wymiarów definicyjnych. Uzyskane w ten sposób cechy podobieństwa całkowitego porównywane są do kryterialnych poziomów całkowitego podobieństwa określających niski lub wysoki poziom zgodności porównywanych cech. Wysoki poziom oznacza powodzenie próby porównania cech, niski natomiast oznacza sytuację przeciwną. Etap porównania cech jest niezwykle istotny w procesie analizy semantycznej, bowiem określa, w jakim stopniu zawarte w systemie wzorcowe dane są zgodne z modelami cech wyłanianymi na podstawie prowadzonej analizy danych.

Procesy semantycznej, kognitywnej analizy danych są charakterystyczne dla wszystkich klas systemów kognitywnej analizy danych. W niniejszej pracy ograniczymy się tylko i wyłącznie do prezentacji i omówienia kognitywnych systemów ekonomicznych z uwagi na charakter omawianej i realizowanej tematyki. Jak już wcześniej wspomniano, takie ekonomiczne, kognitywne systemy informacyjne zostały nazwane systemami klasy UBMSS. W dalszej części tej pracy pokażemy, jak systemy proponowanej klasy można wykorzystywać dla potrzeb podejmowania decyzji w zakresie sprawnego zarządzania informacją oraz wnikliwego rozumienia sytuacji ekonomicznej.

## Algorytmy wnioskowania lingwistycznego zmierzające do znaczeniowej analizy danych przydatnych w procesie zarządzania

Algorytmy semantycznego wnioskowania, które prowadzą do wnikliwej analizy kognitywnej różnych rodzajów danych, były przez autorów tej pracy początkowo stosowane do interpretacji danych typu obrazowego [25, 26]. Wzorem rozwiązań opisanych we wskazanych wcześniejszych pracach, także w systemach kognitywnej analizy danych klasy UBMSS w znacznej mierze wykorzystujemy algorytmy analizy składniowej wynikające z lingwistycznej reprezentacji rozważanych informacji.

Dla rozwiązania zadań związanych z semantyczną analizą danych w pracach zespołu autorów tego referatu (oraz profesora Marka Ogieli) proponowane jest podejście oparte na lingwistyce matematycznej [39]. Dla osób po raz pierwszy stykających się z tą tematyką bywa to zaskakujące. Pozornie trudno jest wskazać, co wspólnego ma analiza semantycznego znaczenia danych przydatnych w zarządzaniu z matematyczną (formalną) definicją jakichś sztucznych języków?

Pełne uzasadnienie jest zawarte w pracach [26, 28 i 33] cytowanych na końcu referatu, natomiast tu podana będzie kwintesencja tej argumentacji, która jest używana do wykazania nieodzowności użycia właśnie lingwistyki matematycznej jako narzędzia do kognitywnej analizy danych ekonomicznych przydatnych przy podejmowaniu decyzji – zwłaszcza o charakterze strategicznym. Zaczniemy od wskazania, dlaczego do tego celu nie można użyć wyłącznie szerzej znanych, ale w sumie prymitywniejszych technik informatycznych, w szczególności takich, jak analizy statystyczne, modele ekonometryczne i metody automatycznej klasyfikacji. Nie zamierzamy przy tym wzmiankowanych metod w żaden sposób dyskredytować. W szczególności przydatność w procesie podejmowania decyzji szeroko używanych analiz statystycznych nie ulega wątpliwości. Jednak dziesiątki przykładów znanych z praktyki oraz opisywanych w literaturze potwierdzają przekonanie, że statystyka może wiele ujawnić, ale też potrafi ukryć istotę prezentowanych zjawisk i procesów. Mało tego, znane są przykłady skutecznego dowodzenia metodami statystycznymi dokładnie przeciwnych tez na podstawie tych samych danych będących podstawą statystycznej analizy! Przyczyna takiej dwuznaczej oceny przydatności metod statystycznych wynika z następującej okoliczności:

Za pomocą statystyki można uzyskać precyzyjne odpowiedzi, ale przydatność tych odpowiedzi zależy od tego, czy potrafilimy postawić właściwe pytania. W dodatku nie na każde. Odwołując się do trywialnego przykładu: na podstawie bazy danych możemy statystycznie odpowiedzieć na pytanie, ile towaru X lub Y udało się wyprodukować, sprzedać, wyeksportować, jaki był procent braków lub reklamacji itp. Statystyka pomoże stwierdzić, w jakim regionie sprzedaż rośnie, a gdzie maleje, pozwala skorelować tę sprzedaż z porą roku albo dniem tygodnia. Na każde takie pytanie otrzymamy natychmiast dokładną statystyczną odpowiedź. Ale jeśli zadamy pytanie, co zrobić, żeby polepszyć rentowność firmy, to przy użyciu samej statystyki i najbardziej nawet wyrafinowanej analizy danych z przeszłości odpowiedzi nie uzyskamy. Sterowanie strategiczne oparte na danych z systemów ewiden-

cyjno-rozliczeniowych i statystycznych przypomina próbę kierowania samochodem w sytuacji, gdy patrzymy jedynie w lusterko wsteczne na wcześniej przebytą drogę.

Więcej danych prognostycznych i diagnostycznych można uzyskać, gdy odwołamy się do modeli ekonometrycznych, ale modele te zawsze zawierają w sobie założenia co do formy poszukiwanych zależności (na przykład że są to zależności liniowe albo oparte na funkcji logistycznej), co ogranicza ich przydatność.

Istotnie nowe światło na interpretacje danych mikro- i makroekonomicznych rzucają techniki automatycznej klasyfikacji, grupowania, klasteryzacji, taksonomii, analizy dyskryminacyjnej itd. Jednak one mają także ograniczenia związane głównie z tym, że przykładowo rozpoznawanie możliwe jest tylko na zasadzie wyboru jednej z *a priori* zadanych możliwości (nazwy rozpoznawanych klas muszą być zdefiniowane przed rozpoznawaniem), natomiast z kolei automatyczne grupowanie (klastering) nie daje żadnej informacji o znaczeniu przynależności do takiej lub innej klasy.

Przytoczony wyżej wywód pozwala stwierdzić, że przy poważnie traktowanej analizie kognitywnej danych ekonomicznych potrzebne nam będzie narzędzie, które będzie zdolne do tego, żeby wygenerować dowolny opis, będący efektem automatycznego rozumienia badanej sytuacji gospodarczej. Jest to zadanie istotnie trudniejsze niż klasyfikacja czy klasteryzacja, ponieważ takich „dowolnych” opisów potencjalnie jest nieskończenie wiele! Tymczasem zamierzamy operować komputerem, czyli narzędziem, które z samej swojej natury może operować tylko skończonymi zbiorami elementów.

Rozwiązaniem jest właśnie podejście lingwistyczne, czyli stworzenie odpowiedniego języka. Język jest bowiem narzędziem, które składa się ze skończonej liczby elementów (skończony słownik, ograniczona liczba reguł gramatycznych), a jednak pozwala wyrazić nieskończenie wiele różnych znaczeń. Dotyczy to także języków sztucznych, takich jak języki programowania. Na przykład język C zawiera niewielką liczbę słów kluczowych i reguł składni – a można w nim napisać nieskończenie wiele programów.

W badaniach prowadzonych od ponad 10 lat przez autorów tej pracy próbowano budować języki, które pozwalały wyrażać semantyczne aspekty badanych opisywanych fragmentów rzeczywistości. Udało się to zrobić dla stosunkowo wielu typów obrazów medycznych, których znaczenie było analizowane pod kątem skutecznego wspomaganie procesu diagnostycznego, prowadzonego przez lekarza [34, 35]. Teraz prowadzone są badania, których celem jest zastosowanie wzmiankowanego podejścia do analizy danych gospodarczych i wspomaganie zarządzania [36, 37].

## Problem doboru parsera

Po odwzorowaniu badanych danych ekonomicznych do postaci formuł specjalnie zbudowanego języka poddajemy je analizie z wykorzystaniem procedur semantycznych parsingu stosowanych w trakcie analizy syntaktycznej bazującej na zastosowaniu na przykład gramatyk bezkontekstowych.

Algorytm parsera stosowany w naszych pracach oparty jest na zasadach działania automatów ze stosem. W tej metodyce parser najpierw dokonuje wczytania kolejnych symboli opisu strukturalnego (tzw. tokenów) z wejścia. Owe symbole umieszczane są na szczycie stosu parsera, gdzie przypisywane są odpowiadające im wartości zmiennych semantycznych odgrywających istotną rolę w całej analizie semantycznej (znaczeniowej) prowadzonego wnioskowania. Proces ten jest określany jako akcja przesunięcia kolejnego tokena na szczyt stosu (operacja *shift*). W sytuacji, kiedy na szczycie stosu tworzy się tzw. uchwyt (tj. prawa strona jednej z produkcji) z grupy kilku ostatnio wczytanych symboli terminalnych, dochodzi do wykonania redukcji (operacja *reduce*), w wyniku której zgrupowane są wszystkie elementy i następuje jednoczesne zastąpienia ich na szczycie stosu pojedynczym symbolem nieterminalnym pochodzącym z lewej strony owej produkcji.

Opisana wyżej (w skrócie) zasada parsingu jest stosowana dla różnych celów, na przykład przy kompilacji języków programowania. Nowym i niezwykle istotnym elementem, niezbędnym z punktu widzenia semantycznego wnioskowania i analizy kognitywnej w systemach UBMSS, jest występowanie przy parsingu akcji semantycznej zdefiniowanej dla danej produkcji podczas wykonywania operacji redukcji. Działanie parsera zmierza w takim przypadku do redukcji całego ciągu wejściowego poszczególnych symboli implementacji programowej analizatora składniowego do pojedynczego symbolu nieterminalnego – symbolu startowego gramatyki – w wyniku dokonania operacji *shift* i *reduce*. Parsery oparte na wyżej wspomnianym sposobie działania noszą nazwę parserów redukcyjnych – *bottom-up parser*. Parsery tego typu są reprezentowane np. przez klasy parserów dla gramatyk typu LR(1) lub ich podklasy gramatyk typu LALR(1).

## Aspekty semantyczne

W związku z tym, że przy budowie systemów UBMSS konotacja semantyczna bywa ważniejsza niż zgodność syntaktyczna symboli, na których wykonuje się operacje, nowym elementem, wprowadzonym przez autorów tej pracy, jest czynność „podglądania” przyszytych elementów analizy. W rezultacie tej innowacji zdarza się często, że omawiane analizatory nie wykonują operacji redukcji w sytuacji, gdy na szczycie stosu znajduje się prawa strona jednej z produkcji, gdyż pojawia się konieczność uwzględniania („podglądnięcia”) do dalszej analizy kolejnych symboli pojawiających się na wejściu analizatora. W sytuacji takiej dochodzi do procesu analizy kolejnego symbolu na wejściu, po wykonaniu której realizowane są dalsze operacje. Postępowanie takie jest niezbędne w celu przeprowadzenia prawidłowej analizy syntaktycznej i semantycznego wnioskowania na przykład dla pewnych sekwencji językowych występujących w językach opisu systemów i procesów ekonomicznych. Zabieg taki znany był wcześniej w kontekście kompilacji niektórych języków programowania, ale w systemach UBMSS nabrał nowego znaczenia. W sytuacji, gdy na wejściu pojawia się kolejny symbol implementacji programowej analizatora składniowego, parser nie wykonuje przesunięcia owego symbolu na szczyt stosu,

lecz zostawia go w celu tzw. podpatrzenia, w wyniku czego parser swobodnie może wykonać niezbędną liczbę redukcji na szczycie stosu konieczną do wykonania akcji *shift* na wspomnianym elemencie.

Zjawisko takie nie stanowi reguły w działaniu parsera, lecz tylko stanowi przewidzianą w nim akcję dodatkową, wykonywaną w zależności od rodzaju podglądanego tokenu i prowadzącą do opóźnienia w zastosowaniu kilku reguł. Sytuacja taka będzie mieć miejsce w przypadku pojawienia się konfliktu występujących akcji *shift/reduce*, w wyniku którego parser (zależnie od sytuacji) wykonuje redukcję wyrażenia będącego na szczycie stosu lub też przesunięcie kolejnego tokenu z wejścia na szczyt. Rozwiązanie takiego konfliktu jest wykonywane rutynowo na korzyść operacji *shift*, jeśli twórca gramatyki nie zastosował odpowiednich operatorów precedensji.

## Problemy występujące przy budowie gramatyk dla systemów UBMSS

Wielu problemów specyficznych dla gramatyk stosowanych w systemach UBMSS dotyczy konflikt typu *reduce/reduce* mający miejsce w sytuacjach, gdy nie ma przeszkód do zastosowania dwóch lub większej liczby produkcji gramatyki w celu dokonania redukcji wyrażenia, które właśnie znajduje się na szczycie stosu i zachodzi potrzeba wyboru tej właściwej operacji na podstawie analizy uwarunkowań semantycznych, a nie syntaktycznych.

Algorytmy semantycznego wnioskowania i analizy kognitywnej w znacznej mierze zawdzięczają swe poprawne funkcjonowanie opisanemu wyżej (oczywiście w uproszczeniu i ze skrótami) działaniu algorytmu parsera. Z uwagi na to istotne wydaje się zapewnienie jak najmniejszej liczby występujących konfliktów (niezależnie od ich rodzaju) oraz wskazanie prawidłowej klasy analizatorów wykorzystanych w trakcie prowadzenia całego procesu analizy kognitywnej. Ma to związek z wyborem formy języka przeznaczonego do opisu właściwości rozpatrywanych danych ekonomicznych, ważnych z punktu widzenia oceny ich znaczenia.

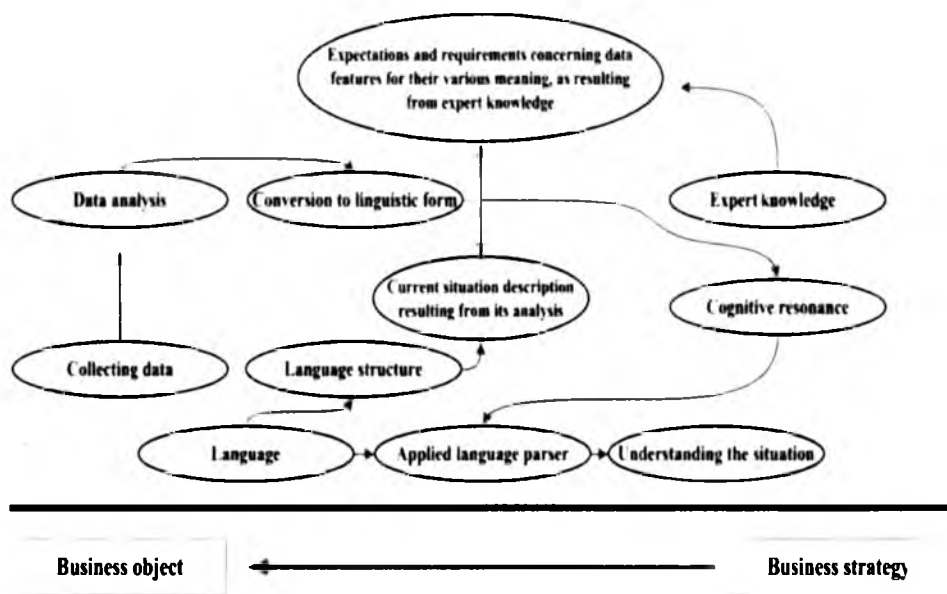
## Systemy UBMSS elementem kognitywnej interpretacji danych oraz sprawnego zarządzania

Jak już wspomniano wyżej, systemy klasy UBMSS powstały na bazie inteligentnych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach oraz ekonomicznych systemów informacyjno-decyzyjnych. Tego rodzaju systemy mają na celu usprawnienie pracy wybranych działów przedsiębiorstwa lub też całej firmy. Istotą prawidłowego funkcjonowania systemów UBMSS jest prowadzona przez owe systemy semantyczna analiza danych, które w przedsiębiorstwach analizowane są na wszystkich szczeblach zarządzania i odnoszą się do każdej podejmowanej decyzji. Szczególnie waż-

ne i szczególnie korzystne może się okazać używanie tych systemów przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym, specyficznych dla najwyższych szczebli hierarchii decydentów.

Systemy UBMSS mają wskazywać osobom odpowiedzialnym za podejmowanie takich właśnie właściwych (często ostatecznych) decyzji możliwe optymalne rozwiązania prezentowane na podstawie semantycznej analizy danych, czyli uwzględniających znaczenie (często ukryte) rejestrowanych faktów, tendencji i trendów ekonomicznych. Koncepcję funkcjonowania systemów UBMSS, opartą na zasygnalizowanych pryncypiach, przedstawiono na rysunku 1.

Istotą prezentowanego tu podejścia do zadań odwołujących się znaczeniowej analizie danych typu ekonomicznego jest taka interpretacja faktów sygnalizowanych przez dane, ale wymagających poprawnej merytorycznej (a nie tylko formalnej) interpretacji, aby możliwe było podjęcie optymalnej dla danego przedsiębiorstwa strategii. Taki wybór strategii zawsze opiera się na właściwym zrozumieniu analizowanych danych, ich interpretacji, a także wnioskowaniu i prognozowaniu na podstawie posiadanych (analizowanych) danych, jednak w systemach aktualnie stosowanych w praktyce komputery ograniczają się do zbierania, przetwarzania i prezentacji danych, natomiast rzeczą ludzi (osób zarządzających) jest interpretacja i wyciąganie wniosków.



R y s u n e k 1. Ogólna struktura systemu UBMSS

Systemy klasy UBMSS mają szansę korzystnie zmienić ten stresogenny (dla decydentów) podział zadań. Systemy te bowiem na podstawie zgromadzonych danych wyłaniają do procesu analizy tylko te z nich, które w istotny sposób mogą mieć wpływ na obecną lub przyszłą sytuację przedsiębiorstwa – oraz przedstawiają je wraz z pewną sugestią interpretacji ich znaczenia. Trzeba pamiętać, iż posiadane w przedsiębiorstwach informacje nie zawsze są przydatne w kontekście decyzji, którą należy podjąć, a tego faktu nie da się ustalić w procesie prostej analizy danych. Większość z tych danych stanowi bowiem swoistego rodzaju szum informacyjny, na podstawie którego niemożliwe jest przeprowadzenie właściwego procesu wnioskowania a tym samym procesu decyzyjnego. Należy więc z ogromnych baz wiedzy najpierw wyłonić te informacje, które mogą być istotne w procesie zmierzającym do wskazania i podjęcia optymalnych decyzji strategiczno-biznesowych dla danego przedsiębiorstwa. W tym zadaniu semantyczna analiza danych oferowana przez systemy klasy UBMSS jest wręcz nieodzowna, bo żadna analiza formalna, pozwalająca dane ekonomiczne dowolnie przekształcać, nie pokaże tego, że są to po prostu nie te dane, na których w aktualnej sytuacji należałoby się oprzeć.

Po etapie wstępnej selekcji danych następuje etap, w trakcie którego analizowane dane zostają poddane konwersji językowej prowadzącej do zapisu lingwistycznego na podstawie odpowiednio dobranego języka formalnego. Na tym etapie niezwykle istotne jest to, by prawidłowo wybrane były te struktury językowe, na podstawie których wskazany dla wybranego języka parser umożliwi prawidłowe przekształcenie danych do zapisu lingwistycznego. Systemy UBMSS muszą więc być wyposażane w takie sposoby reprezentacji lingwistycznej ocenianej rzeczywistości ekonomicznej, które umożliwią analizę danych opartych na zgromadzonej w systemie wiedzy.

Kognitywna baza koncepcyjna systemów UBMSS sprawia, że osiowym elementem systemu staje się wiedza, która wprowadzona jest w tych systemach w postaci zarówno odpowiednich reguł językowych (dyskutowanych wyżej), jak i baz wiedzy interpretacyjnej, formułowanych na podstawie informacji i wiedzy pozyskiwanej od grup ekspertów. Jak już wspomniano wyżej, właśnie na podstawie zgromadzonej w systemie wiedzy eksperckiej dochodzi do generowania przez system pewnych oczekiwań odnośnie do analizowanych danych, które zostają porównane z wyłoniionymi, semantycznymi cechami aktualnie analizowanych danych. Etap ten wywołuje zjawisko rezonansu kognitywnego, w wyniku którego pewne porównania okazują się istotne, a pozostałe nieistotne. Porównania istotne są podstawą do prowadzenia dalszej analizy, w wyniku której na podstawie odpowiednio zdefiniowanego języka opisu analizowanych danych, parsera oraz zdefiniowanych wymiarów (cech) semantycznych dochodzi do zjawiska rozumienia analizowanych danych. W wyniku działania systemów UBMSS możliwe jest podjęcie właściwej decyzji strategicznej oraz wnioskowania na przyszłość na podstawie obecnej sytuacji.

## Podsumowanie

Prezentowane systemy kognitywnej analizy danych tworzone na potrzeby analizy danych strategicznych dla przedsiębiorstw mogą dokonywać wnikliwej analizy, interpretacji i wnioskowania różnorodnych danych ekonomicznych, a w szczególności wskaźników finansowych i ekonomicznych. Systemy UBMS prowadzące wnikliwą analizę informacji prezentowanej w postaci różnego rodzaju wskaźników mają za zadanie dokonać ich właściwej klasyfikacji na podstawie zawartości semantycznej i znaczeniowej interpretacji tychże danych. Znaczeniowa interpretacja pozwala na określenie złożoności badanego zjawiska, a ponadto daje możliwość podjęcia właściwej decyzji strategiczno-biznesowej. Pozwala także dokonać wnioskowania na podstawie obecnej sytuacji (np. obecnie osiąganego wartości analizowanego wskaźnika ekonomicznego w zależności od sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i jego otoczenia) i tworzy możliwości prognostyczne. Wartości analizowanych wskaźników stanowią bowiem podstawę do zadań decyzyjno-prognostycznych w odniesieniu do obecnej sytuacji firmy.

Systemy kognitywnej analizy danych służą zatem ich wnikliwej analizie, interpretacji oraz wnioskowaniu i właśnie dlatego są systemami niezwykle przyszłościowymi, bowiem pozwalają mieć nadzieję, iż dzięki wydobytej przez systemy komputerowe zawartości semantycznej ze zbiorów analizowanych danych możliwym będzie przeprowadzenie procesów analizy i interpretacji uwzględniających szerokie spectrum różnorodnych (semantycznie zgodnych) informacji.

## Bibliografia

- [1] Albus J.S., Meystel A.M., *Engineering of Mind – An Introduction to the Science of Intelligent Systems*, A Wiley-Interscience Publication John Wiley & Sons Inc. 2001.
- [2] Anderson J.R., ICCI 05 Proc. 7th International Conference on Cognitive Informatics (ICCI'08), IEEE CS 17 Press, Stanford University, CA, August 2005.
- [3] Bechtel W., Abrahamsen A., Graham G., *The Live of Cognitive Science*, [w:] *A Companion of Cognitive Science*, red. W. Bechtel, G. Graham, Blackwell Publishers, Oxford 1998, s. 1–104.
- [4] *The Foundations of Cognitive Science*, red. J. Branquinho, Clarendon Press, Oxford 2001.
- [5] Chomsky N., *Language and Problems of Knowledge*, The Managua Lectures, MIT Press, Cambridge, MA 1988.
- [6] *Handbook of Categorization in Cognitive Science*, red. H. Cohen, C. Lefebvre, Elsevier, Amsterdam 2005.
- [7] Duda R.O., Hart P.E., Stork D.G., *Pattern Classification*, 2nd ed., A Wiley-Interscience Publication John Wiley & Sons, Inc. 2001.
- [8] Edelman S., *Representation and Recognition in Vision*, MIT Press, Cambridge, MA 1999.
- [9] Fodor J.A., *The Modularity of Mind*, MIT Press, Cambridge, MA 1983.
- [10] Gabrieli J.D.E., *Cognitive Neuroscience of Human Memory*, „Annual Review of Psychology” 1998, vol. 49, s. 87–115.
- [11] Kagan J., *Unstable Ideas, Temperament, Cognition and Self*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1989.



- [12] Kickhard M., Terveen L., *Foundational Issues in Artificial Intelligence and Cognitive Science*, Elsevier, Amsterdam 1996.
- [13] Kihlstrom J.F., *The Cognitive Unconscious*, „Science” 1987, nr 237, s. 1445–1452.
- [14] Proc. 4th IEEE International Conference on Cognitive Informatics (ICCI'05), red. W. Kinsner, D. Zhang, Y. Wang, J. Tsai, IEEE CS Press, Irvine, California, USA, August 2005.
- [15] *Intelligent Information Processing and Web Mining*, Proceedings of the International IIS, IIP WM'04 Conference Held in Zakopane, red. M.A. Kłopotek, S.T. Wierzchoń, K. Trojanowski, Springer, Poland, 17–20 May 2004.
- [16] *Computer Recognition System 2*, Advances and Soft Computing, red. M. Kurzyński, E. Puchała, M. Woźniak, A. Żołnierok, Springer Verlag, Heidelberg 2007.
- [17] Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems – Managing the Digital Firm*, Seventh Edition, Prentice-Hall International, Inc., 2002.
- [18] Lazarus R.S., *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York 1991.
- [19] Leś Z., Tadeusiewicz R., Leś M., *Shape Understanding, Knowledge Generation and Learning*, Proceedings of the Seventh Australian and New Zealand Intelligent Information Systems Conference (ANZIIS 2001), IEEE Engineering in Medicine and Biology Society, Perth 2001, s. 189–195.
- [20] Meystel A.M., Albus J.S., *Intelligent Systems – Architecture, Design, and Control*, A Wiley-Interscience Publication John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- [21] Minsky M., *The Society of Mind*, Simon & Schuster, New York 1987.
- [22] Newell A., *Unified Theories of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1990.
- [23] Ogiela L., *UBMSS (Understanding Based Managing Support Systems) as an Example of the Application of Cognitive Analysis in Data Analysis*, CISIM 2007, IEEE Proceedings 6th International Conference CISIM'07 – Computer Information Systems and Industrial Management Applications, Elk, Poland, 28–30 June 2007, s. 77–80.
- [24] Ogiela L., *UBIAS Systems for the Cognitive Interpretation and Analysis of Medical Images*, Opto-Electronics Review, Springer Verlag, Heidelberg 2009.
- [25] Ogiela L., Tadeusiewicz R., Ogiela M.R., *Cognitive Informatics In Automatic Pattern Understanding*, [w:] Proceedings of the Sixth IEEE International Conference on Cognitive Informatics, ICCI 2007, Lake Tahoe, CA, USA, 6–8 August 2007, red. D. Zhang, Y. Wang, W. Kinsner, s. 79–84.
- [26] Ogiela L., Tadeusiewicz R., Ogiela M.R., *Cognitive Linguistic Categorization for Medical Multi-Dimensional Pattern Understanding*, ACCV'07 Workshop on Multi-dimensional and Multi-view Image Processing, Tokyo, Japan, 18–22 November 2007, s. 150–156.
- [27] Ogiela L., Tadeusiewicz R., Ogiela M.R., *Cognitive Techniques in Medical Information Systems*, „Computers in Biology and Medicine” 2008, nr 38, s. 502–507.
- [28] Ogiela M.R., Tadeusiewicz R., Ogiela L., *Image Languages in Intelligent Radiological Palm Diagnostics*, „Pattern Recognition” 2006, nr 39, s. 2157–2165.
- [29] Reisberg D., *Cognition, Second Edition, Exploring the Science of the Mind*, W.W. Norton & Company, Inc., 2001.
- [30] Rutkowski L., *New Soft Computing Techniques for System Modelling, Pattern Classification and Image Processing*, Studies in Fuzziness and Soft Computing, Springer Verlag, Heidelberg 2004.
- [31] Rutkowski L., *Computational Intelligence, Methods and Techniques*, Springer Verlag, Heidelberg 2008.
- [32] *Mind and Brain Science in the 21st Century*, red. R.L. Solso, MIT Press, Cambridge, MA 1999.

- [33] Tadeusiewicz R., Ogiela L., *Selected Cognitive Categorization Systems*, red. L. Rutkowski, R. Tadeusiewicz, L.A. Zadeh, J.M. Zurada, Artificial Intelligence and Soft Computing – ICAISC 2008, LNAI 5097, s. 1127–1136.
- [34] Tadeusiewicz R., Ogiela L., *Modern Methods for the Cognitive Analysis of Economic Data and Text Documents and Their Application in Enterprise Management*, IEEE Proceedings 7th International Conference Computer Information Systems and Industrial Management Applications, Ostrava, Czech Republic, 26–28 June 2008, s. 11–23.
- [35] Tadeusiewicz R., Ogiela L., *Categorization in Cognitive Systems*, [w:] *Fifth International Conference of Applied Mathematics and Computing, FICAMC 2008, 12–18 August, 2008*, red. S. Nenov, Plovdiv, Bulgaria, vol. 3, s. 451.
- [36] Tadeusiewicz R., Ogiela L., Ogiela M., *Cognitive Analysis Techniques in Business Planning and Decision Support Systems*, red. L. Rutkowski et al., ICAISC 2006, LNAI 4029, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2006, s. 1027–1039.
- [37] Tadeusiewicz R., Ogiela L., Ogiela M., *The Automatic Understanding Approach to Systems Analysis and Design*, Elsevier, „International Journal of Information Management” 2008, nr 28, s. 38–48.
- [38] Tadeusiewicz R., Ogiela M., *Artificial Intelligence Techniques in Retrieval of Visual Data Semantic Information*, [w:] *Advances in Web Intelligence, First International Atlantic Web Intelligence Conference AWIC 2003, Madrid, Spain, 5–6 May 2003*, red. E. Menasalvas, J. Segovia, P.S. Szczepaniak, Lecture Notes in Computer Science, Lecture Notes in Artificial Intelligence, 2663, s. 18–27.
- [39] Tadeusiewicz R., Ogiela M., Ogiela L., *A New Approach to the Computer Support of Strategic Decision Making in Enterprises by Means of a New Class of Understanding Based Management Support Systems*, CISIM 2007, IEEE Proceedings 6th International Conference CISIM'07 – Computer Information Systems and Industrial Management Applications, Łódź, Poland, 28–30 June 2007, s. 9–13.
- [40] Tanaka E., *Theoretical Aspects of Syntactic Pattern Recognition*, *Pattern Recognition*, vol. 28, 1995, s. 1053–1061.
- [41] Wang Y., *On Cognitive Informatics*, „Brain and Mind. A Transdisciplinary Journal of Neuroscience and Neurophilosophy” 2003, nr 4 (2), s. 151–167.
- [42] Wang Y., *The Theoretical Framework of Cognitive Informatics*, „International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence”, January 2007, nr 1 (1), s. 1–27.
- [43] Wang Y., *The Cognitive Processes of Formal Inferences*, „International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence”, December 2007, nr 1 (4), s. 75–86.
- [44] Wang Y., *Deductive Semantics of RTPA*, „International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence”, April 2008, nr 2 (2), s. 95–121.
- [45] Wang Y., Kinsner W., *Recent Advances in Cognitive Informatics*, „IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics (Part C)”, March 2006, nr 36 (2), s. 121–123.
- [46] Proc. 7th IEEE International Conference on Cognitive Informatics (ICCI'08), red. Y. Wang, D. Zhang, J.C. Latombe, W. Kinsner, IEEE CS Press, Stanford University, CA, July 2008.
- [47] Wilson R.A., Keil F.C., *The MIT Encyclopedia of the Cognitive Sciences*, MIT Press, Cambridge 2001.
- [48] Zadeh L.A., *Toward Human Level Machine Intelligence Is it Achievable?*, Proc. 7th International Conference on Cognitive Informatics (ICCI'08), IEEE CS Press, Stanford University, CA, August 2008.
- [49] *Foundations of Intelligent Systems, 14th International Symposium, ISMIS 2003*, red. N. Zhong, Z.W. Raś, S. Tsumoto, E. Suzuki, Maebashi City, Japan 2003.

## NISKA JAKOŚĆ POLITYKI A MEDIA

W niniejszym tekście przedstawiam relacje między polityką a mediami, wskazując na czynniki, które wpływają na niską jakość polityki. Staram się pokazać specyficzne cechy polskiej polityki zarówno w kontekście historycznym, jak i w kontekście przemian o charakterze globalnym.

### Między porządkiem konstytucyjnym a skutecznością władzy

We współczesnych demokracjach liberalnych akcent pada na porządek konstytucyjny. Prawo jest traktowane jako centralny element kultury. W życiu publicznym mamy do czynienia z wieloma procedurami, które mają charakter jawny. Przyjmuje się bowiem, że cechą każdej władzy publicznej jest skłonność do poszerzania zakresu kompetencji, do arbitralności i nadużywania przymusu. Chodzi więc o to, by ograniczać te negatywne tendencje. Stąd tak wiele uwagi przywiązuje się do koncepcji rządów prawa, czy też koncepcji państwa prawnego. Koncepcje te zrodziły się w odmiennym kontekście historycznym, ale zawierają wiele zasad wspólnych, takich jak: wyraźny podział władz, zasada praworządności, niezawisłość sądownictwa czy formalna równość obywateli wobec prawa. Ta ostatnia zasada oznacza, że każdy polityk, wysokiej rangi urzędnik czy nawet prezydent są ograniczeni w swoim działaniu przez normy i standardy prawne, a w razie ich naruszenia każdy z nich będzie pociągnięty do odpowiedzialności, zwolniony z urzędu i traktowany jak każdy inny obywatel.

A jak kształtuje się sytuacja w Polsce? Pokojowe przejście władzy w dużym stopniu zdeterminowało nowy system polityczny. Wprawdzie w drugim artykule konstytucji stwierdza się, że Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasadę sprawiedliwości społecznej, ale ciągle jest to pewien model, do którego dążymy, a nie realna sytuacja. Do realizacji tego modelu najczęściej przysłużyli się posłowie Sejmu kontraktowego, bo ci parlamentarzyści niezależnie od opcji politycznej mieli poczucie misji, byli świadomi, że są autorami wielkich

przedsięwzięć, tworzą nową jakość życia w Polsce. I tak w ciągu sześciu miesięcy dokonali istotnych zmian w konstytucji obowiązującej w czasach PRL-u.

Przygotowanie nowej konstytucji zajęło osiem lat. Była wielkim kompromisem różnych sił politycznych. Stąd wynika jej niespójność aksjologiczna – zawiera zarówno wartości liberalne, chrześcijańskie, jak i socjaldemokratyczne. Spory dotyczące jej zapisów trwają do chwili obecnej. Szczególnie wiele kontrowersji budzą kompetencje władzy wykonawczej, a przede wszystkim prezydenta i premiera, co niewątpliwie wiąże się także z cechami osobowości tych, którzy sprawują najwyższe urzędy w państwie.

Przemiany w sferze polityki następowały wolno. W roku 1989 samo słowo partia wywoływało negatywne skojarzenia. Stąd nie budziły zdziwienia propozycje niektórych działaczy opozycji, którzy uważali, że można zbudować nowy rodzaj demokracji oparty na komitetach obywatelskich, których członkowie wybieraliby przedstawicieli do parlamentu a jednocześnie kontrolowali władzę. Jednak komitety nie utrzymały się długo. Nastąpił natomiast niezwykle rozwój partii politycznych. W wyborach parlamentarnych w 1991 r. wzięło udział kilkaset partii, a przedstawiciele 29 znaleźli się w parlamencie. Dzisiaj mamy dwie liczące się partie, tj. Platformę Obywatelską oraz Prawo i Sprawiedliwość.

Znaczącym elementem przemian ustrojowych w Polsce jest przejście od kultury moralistycznej do kultury prawnej<sup>1</sup>. Jak wiadomo, przestrzeganie prawa stanowi jeden z fundamentów demokracji. Sięgając wstecz, należy stwierdzić, że w polskiej historii niewiele było okresów kiedy przestrzegano prawa, bo prawo było zwykle narzucone z zewnątrz. I tak do 1918 r. obowiązywało prawo zaborców, potem w czasie II wojny światowej prawo okupantów, a w okresie PRL-u instrumentalny charakter prawa wyrażało określenie „prawo zawsze z partią”. Konstytucja odgrywała wtedy rolę manifestu ideologicznego, a nie aktu prawnego. Trzeba też pamiętać, że mamy słabe tradycje demokratyczne. W wieku XIX demokracja była znana jako idea, która służyła w walce o niepodległość, ale nie jako realnie istniejący system. Wprawdzie konstytucja z 3 maja 1791 roku była pierwszą w Europie, ale jej znaczenie ma charakter symboliczny, bo praktycznie nigdy nie weszła w życie.

Prawo było obce więc nie mogło pełnić funkcji kulturowej w społeczeństwie, nie dawało poczucia bezpieczeństwa. Stąd powszechne stały się postawy łamania prawa czy manipulowania nim. Brak działającego prawa był zastępowany rygorystycznymi normami moralnymi. Świat był postrzegany dwubiegunowo: nasi i wrogowie, co niosło przekaz nietolerancji kolejnym pokoleniom. Trudno bowiem było oczekiwać, by w warunkach konspiracyjnych, a więc w atmosferze zagrożenia było wiele miejsca na otwarte dyskusje. Rygoryzm, bezkompromisowość to wartości typowe dla konspiracji, tak różne od cnót obywatelskich. I właśnie dzisiaj mamy do czynienia wśród polityków z aksjologizacją sporów, tylko ci, którzy są po naszej stronie, mają moralną rację, inni jej nie mają.

Nie ulega wątpliwości, że wiele konfliktów w ciągu ostatnich dwudziestu lat związanych z lustracją czy dekomunizacją przebiegało wedle standardów nawiązu-

<sup>1</sup> W. Osiałyński, *Rzeczpospolita obywateli*, Szklane Domy, Warszawa 2004, s. 59.

jących do konspiracji, ale także do czasów PRL-u, co doskonale wyraża określenie: mentalność posttotalitarna.

Miniony okres transformacji okazał się zbyt krótki, by nastąpiły zmiany w świadomości prawnej. Nie utrzymało się przekonanie, że prawo stanowi wartość, a demokracja opiera się przede wszystkim na kompromisach i porozumieniach, a nie tylko konfliktach. W świetle tych historycznych uwarunkowań łatwiej zrozumieć, dlaczego tworzenie państwa prawnego w Polsce okazało się bardzo trudne.

## W kierunku polityki symbolicznej

W sferze polityki nastąpiły radykalne zmiany, czego wyrazem są takie zjawiska jak dezideologizacja polityki, personalizacja czy mediatyzacja polityki. Współczesną politykę określa się mianem: postpolityka, wirtualna polityka czy też polityka post-ideowa. Hans Kepplinger pisze wręcz o demontażu polityki<sup>2</sup>. Partie polityczne konkurują więc między sobą wizerunkiem, a nie programami. Brak idei w polityce sprawia, że istotą współzawodnictwa staje się zdobycie zaufania masowego wyborcy, kiedyś wystarczało jedynie przekonać elity. Personalizacja polityki oznacza, że cechy osobowości i wizerunki medialne poszczególnych liderów stają się najważniejsze. Ponieważ wizerunek jest łatwo zmieniać, a więc wpływy są krótkotrwałe. Oznacza to w konsekwencji, że o lektorat trzeba nieustannie zabiegać, a wręcz walczyć. Nie chodzi więc o przekonywanie do własnych racji, ale o zawładnięcie zbiorową wyobraźnią, stąd składanie pustych obietnic czy też nadawanie działaniom wymiaru symboli.

Do świata polityki przeniknęły także techniki biznesowe: reklama, marketing polityczny czy *public relations*. Marketing polityczny oznacza, że polityk jest sprzedawany wyborcom tak jak każdy inny produkt, tzn. liczy się przede wszystkim wykreowany wizerunek, a nie rzeczywista osobowość polityka. Stąd też slogany, krótkie hasła zastępują argumenty. Wśród europejskich liderów można wskazać przykłady polityków, którzy w wysokim stopniu zostali wykreowani, jak chociażby Tony Blair, Silvio Berlusconi czy Kazimierz Marcinkiewicz. Politycy nie przekonują do własnych racji, ale chcą być „jednymi z nas”<sup>3</sup>. Z kolei stosowanie w polityce narzędzi *public relations* oznacza, że znaczna część informacji jest kreowana, jak chociażby konferencje prasowe, obchody rocznicowe i inne tzw. fakty medialne.

Max Weber zwracał uwagę na dwa aspekty każdej władzy, tj. przymus i aspekt symboliczny<sup>4</sup>, twierdząc, że zdolność do utrzymywania władzy w państwie zależy od umiejętności łączenia tych dwóch aspektów. Władza symboliczna jest niezbędna, by podtrzymywać wiarę w legitymizację. Obok formalnych mechanizmów pomiaru

<sup>2</sup> H. Kepplinger, *Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

<sup>3</sup> J. Street, *Mass media, polityka, demokracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 232.

<sup>4</sup> M. Weber, *Polityk jako zawód i powołanie*, [w:] idem, *Polityk jako zawód i powołanie*, Znak, Kraków 1998.

poparcia, takich jak wybory czy referenda, które odbywają się co pewien czas mamy do czynienia także z nieformalnymi mechanizmami, tj. sondażami opinii publicznej. Wykonywane na zlecenie mediów, a potem wybiórczo przez nie interpretowane stają się narzędziem manipulowania społeczeństwem. Ich wyniki decydują o strategii działania polityków.

W Polsce silne są tendencje populistyczne. W społeczeństwie powszechne są oczekiwania, żeby pojawił się silny przywódca, który przyjdzie i zaprowadzi porządek w państwie. Polskie społeczeństwo, z uwagi na słabe więzi, bardziej przypomina „samotny tłum”. Można tu widzieć spadek po PRL-u, kiedy to wszechwładne państwo wyręczało obywateli, oczekując w zamian posłuszeństwa.

Populizm przywódców wyraża się w demonizowaniu ludu, traktowaniu go jako monolitu i przeciwstawianiu czy wręcz deprecjonowaniu elit, które bywają różnie nazywane, np. „tęże elitami” (J. Kaczyński) czy „salonem” (D. Tusk). Stąd politycy starają się pokazywać jako najlepsi reprezentanci interesów ludu. Populizm stawia zawsze na mobilizowanie mas.

Polityka jest uprawiana bez poszanowania jakichkolwiek reguł, w sposób konfrontacyjny – traktowanie przeciwnika politycznego jako wroga jest normą. Ciągłe jeszcze nie wykształciły się standardy, jakie obowiązują w ustabilizowanych systemach demokratycznych.

Z drugiej strony można mieć wiele zastrzeżeń do sposobu prezentacji poglądów politycznych przez media. Proces tabloidyzacji powoduje, że media dążą przede wszystkim do epatowania sensacją, nagłaśniania zjawisk negatywnych, skupiając się nie na istotnych dla społeczeństwa reformach czy poważnych problemach. Bo, jak wiadomo, media działają dzisiaj na zasadzie konkurencyjności i w warunkach rynkowych, a informacja stała się towarem, który należy sprzedać jak najszerzej grupie odbiorców.

## Zmediatyzowana polityka

W nowoczesnych demokracjach polityka bardziej potrzebuje mediów niż media polityki. Politycy są wręcz skazani na pośrednictwo mediów. Polityk musi być medialny, tzn. liczy się atrakcyjność wizualna i sprawny komentarz nad merytoryczną treścią przekazu. Współczesne społeczeństwa są określane mianem zmediatyzowanych. Dzieje się tak nie tylko z powodu nasycenia społeczeństwa różnymi mediami, ale także dlatego, że odbiorcy mediów to często bezrefleksyjni konsumenci. Dla wielu ludzi media, a szczególnie telewizja, stanowią jedyne źródło wiedzy o świecie. Informacja staje się towarem, który trzeba dostosować do gustów masowego odbiorcy. Realne jest tylko to, co jest zawarte w przekazie medialnym, a częściej mamy do czynienia z przemieszaniem realnych faktów z przekazem medialnym, czyli z medialnymi symulacjami rzeczywistości<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> J. Baudrillard, *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.

Można postawić pytanie, czy media sprzyjają budowie demokracji? Nie ulega wątpliwości, że ich oddziaływanie ma charakter wieloaspektowy. Można spojrzeć na media z trzech różnych perspektyw, a więc jako na instytucję pełniącą służbę publiczną, jako na podmiot gospodarczy (konglomeraty medialne) lub jako na aktora politycznego (czwarta czy nawet pierwsza władza). Chociaż w tym ostatnim przypadku jest to raczej metafora i pomieszanie pojęć wpływu i władzy, bo w konstytucji mamy trójstronny podział władz.

Teza, że mediatyzacja polityki prowadzi do lepszego poinformowania opinii publicznej, wydaje się dyskusyjna, jeśli wskazuje się zarazem, że znaczna część treści informacyjnych wytwarzana jest przez PR – w Polsce do 50%, a w USA nawet do 70%<sup>6</sup>. Co więcej, można mówić o pewnym paradoksie, bo z jednej strony mamy ogromną ilość informacji wyjętych z kontekstu, ze szczególnym naciskiem na to co ekstremalne i wyjątkowe, a z drugiej ludzie czują się zagubieni i ich prawdziwa wiedza o świecie jest coraz uboższa.

Mediatyzacja polityki bezideowej sprawia, że aby zdobyć poparcie wyborców politycy dyskredytują rywali, aby wzmocnić własną pozycję. W tym kontekście łatwiej wyjaśnić, dlaczego skandale polityczne stały się od połowy XX wieku powszechnym zjawiskiem. Uwzględniając koncepcję Johna B. Thompsona<sup>7</sup>, można wskazać na kilka czynników.

Po pierwsze, dzięki mediom zwiększyła się widzialność politycznych liderów. Kiedyś znajomość polityków miała charakter lokalny. Dzisiaj do opinii publicznej dzięki prasie kolorowej, a przede wszystkim dzięki tabloidom czy poprzez Internet, trafia wiele szczegółów z biografii polityków, szczegółów, których sami zainteresowani nie są w stanie kontrolować, a które mogą być sprzeczne z lansowanym przez nich wizerunkiem. Z drugiej strony polityk, który nie będzie obecny w mediach, nie ma szans na wygranie wyborów.

Po drugie, nowe technologie komunikowania i nadzoru są coraz bardziej wyafinowane. W zakresie zapisu i przetwarzania informacji nastąpiła wręcz rewolucja technologiczna. Stąd też tajne nagrywanie rozmów, robienie zdjęć z dużej odległości pozwala na zdyskredytowanie przeciwnika politycznego.

Po trzecie, nastąpiła zmiana kultury dziennikarskiej, co wyraża się przede wszystkim w upadku etyki dziennikarskiej – pogonią za wszelką ceną za newsem. Można postawić pytanie, czy mamy do czynienia z końcem prywatności? Na pewno zakres prywatności uległ ograniczeniu. Chociaż można wskazać kultury, w których zakres prywatności polityków czy w ogóle osób publicznych jest większy, np. w kulturze francuskiej czy włoskiej, a także kultury, gdzie ten zakres jest mniejszy – np. w kulturze amerykańskiej. I tak, skandale wokół premiera Berlusconiego nie doprowadziły do jego dymisji, natomiast w Stanach Zjednoczonych wobec prezydenta Billa Clintona wszczęto procedurę *impeachmentu* w związku z romanssem

---

<sup>6</sup> J. Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 83.

<sup>7</sup> J.B. Thompson, *Natura skandalu politycznego*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Znak, Kraków 2008, s. 580 i n.

z Moniką Lewinsky. Nastąpił także rozwój dziennikarstwa śledczego, które ma często charakter przeciekowy.

Po czwarte, radykalne zmiany zaszły w kulturze politycznej – w kierunku polityki zaufania i legalizmu. Coraz słabsze są podziały doktrynalne. Brak zakorzenienia politycznego sprawia, że na znaczeniu zyskuje zaufanie do polityka, bo wielu wyborców jest niezdecydowanych. Ponadto, w życiu politycznym obowiązuje coraz więcej procedur, np. politycy są zobowiązani do składania oświadczeń o stanie majątkowym.

Można zatem powiedzieć, że skandal przykuwa uwagę mediów, stąd wyolbrzymiają one nieprawidłowości i przekształcają je w skandale.

W czasach demokracji elektronicznej obserwujemy pewien paradoks, bo z jednej strony dzięki Internetowi politycy mogą łatwo komunikować się z wyborcami, a z drugiej strony wydłużył się dystans między wyborcami a politykami, w tym sensie, że wpływ wyborców na późniejsze postępowanie wybranych polityków jest niewielki, gdyż znacznie mocniejsze są relacje polityków między sobą, niezależnie od reprezentowanych opcji politycznych, co wywołuje zniechęcenie obywateli do polityki w ogóle i spadek frekwencji wyborców.

Nasuwa się pytanie, czy nowe media odgrywają pozytywną rolę w kształtowaniu demokracji? Podobnie jak w mediach tradycyjnych wyważone treści nie przyciągają uwagi szerszej publiczności. Bardziej powszechne jest bycie na nie niż proponowanie czegoś konstruktywnego. Wprawdzie blogi stały się jednym z ważnych kanałów komunikacji politycznej z wyborcami, to przez wielu polityków są traktowane jako billboardy w wirtualnej rzeczywistości, z których korzystają intensywnie przed wyborami Internet nie stał się współczesną agorą, bo większość komentarzy jest niemerytoryczna i pozbawiona jakiegokolwiek wartości. Bardziej ujawnia emocje czy agresję internautów. Wprawdzie możemy znaleźć także blogi prowadzone merytorycznie, ale więcej uwagi i zamieszania wywołują blogi osób kontrowersyjnych. Ogólnie, nasza blogosfera przypomina poziom debat w parlamencie, a zatem pomówienia, insynuacje czy radykalne opinie niepoparte żadnymi argumentami to codzienność

Konkludując, należy stwierdzić, że polityka w ostatnim półwieczu uległa radykalnym zmianom. W systemach demokratycznych mamy ciągle napięcia między porządkiem konstytucyjnym a sposobem prawowania władzy przez polityków. Niestety, nie ma takich mechanizmów, które pozwalałyby na wybór uczciwych i sprawnych przywódców. Współczesna polityka bardziej przypomina spektakl niż przestrzeń wymiany racjonalnych argumentów.

## Bibliografia

Baudrillard J., *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.

Jastrzębski J., *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.



- Kepplinger H., *Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Osiatyński W., *Rzeczpospolita obywateli*, Szklane Domy, Warszawa 2004.
- Street J., *Mass media, polityka, demokracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Thompson J.B., *Natura skandalu politycznego*, [w:] *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska, Znak, Kraków 2008.
- Weber M., *Polityk jako zawód i powołanie*, [w:] idem, *Polityk jako zawód i powołanie*, Znak, Kraków 1998.

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W DZIENNIKARSTWIE JAKO ODZYSKIWANIE WIARYGODNOŚCI SŁUŻBY PUBLICZNEJ

### Od dziennikarza do media-workera

Dziennikarze – wedle sondaży społecznych<sup>1</sup>, ale także w swej własnej opinii<sup>2</sup> – traktują swoją pracę jako służbę społeczną, a swoją profesję jako zawód zaufania społecznego. Wynika to ze szczególnej roli dziennikarstwa, jaką zdobyło pod koniec XIX wieku jako sfera niezależna od kontroli władzy politycznej, Nie są żadną czwartą władzą, lecz swoistą nadwładzą, gdyż sytuują się w pozycji kontrolera nad rzeczywistymi władzami (w najmniejszym stopniu nad sądowniczą, w największym – nad wykonawczą).

Ponadto, jak wskazywał Ryszard Kapuściński: „Media tradycyjnie spełniły rolę przewodnika, siły orientującej społeczeństwo. Człowiek sięgał po gazetę nie tylko po to, żeby się czegoś dowiedzieć, ale również wyrobić sobie pogląd, coś zrozumieć, sformułować opinię o świecie. Zwłaszcza prasa wyposażona była w duży ładunek wiedzy. Wynikało to z przyjęcia przez nią odpowiedzialności społecznej za kształt państwa, poziom świadomości obywatelskiej. (...) Informacja znaczyła kiedyś tyle, co wiadomości, które miały obiektywną wartość”<sup>3</sup>.

---

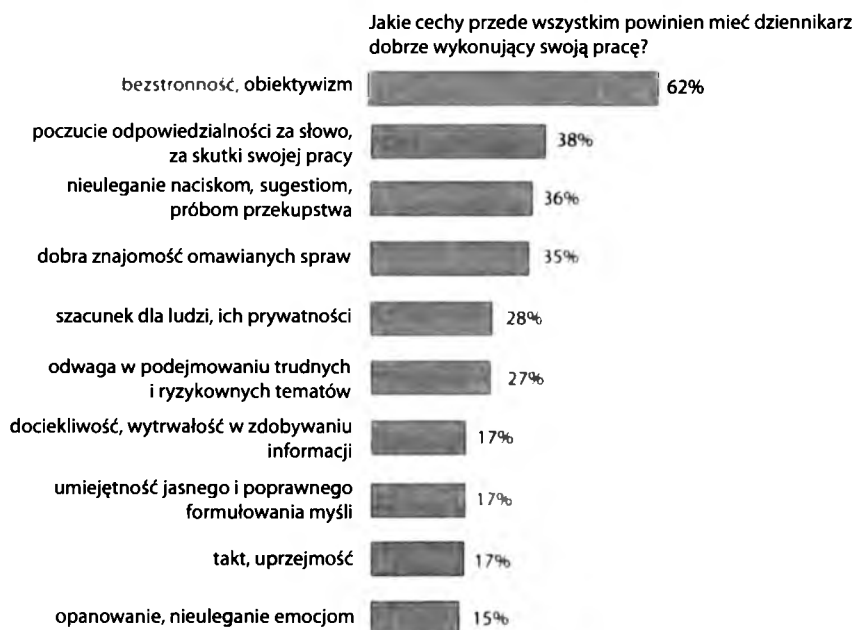
<sup>1</sup> Respondenci CBOS-u zainteresowani polityką oraz przejawiający minimum aktywności obywatelskiej, w większości skłonni są traktować ten zawód jako służbę społeczną (60% wskazań wśród osób deklarujących duże zainteresowanie polityką). M. Strzeszewski, *Aktualne problemy i wydarzenia*, CBOS (142) (3/1/2002–3/4/2002). „Do grupy tak rozumianych zawodów zaufania publicznego większość – bo cztery piąte badanych Polaków zalicza profesję dziennikarską przy jednym acz niezwykle istotnym zastrzeżeniu: charakterystyka zawodu dziennikarza jako zawodu zaufania publicznego przyjmuje w społecznej recepcji bardziej formę oczekiwań i życzeń niż rzeczywistych odczuć warunkowanych obserwacją. A zatem ankietowani Polacy w większości uważają, że zawód dziennikarza powinien należeć do profesji zaufania publicznego, pod warunkiem jednak, że będzie on wykonywany zgodnie z ich oczekiwaniami, a zatem zgodnie z założeniami społecznego «typu idealnego» polskiego dziennikarza”. Zob. E. Migaczewska, *Zawód: dziennikarz. Przemiany roli zawodowej dziennikarza w Polsce po '89 roku*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński, 2009, s. 159.

<sup>2</sup> Obszernie o tym pisze E. Migaczewska, *Zawód: dziennikarz...*, op. cit.

<sup>3</sup> R. Kapuściński, *Zawód dziennikarz*, wywiad K. Janowskiej i P. Mucharskiego, „Kontrapunkt” 2000, nr 5/6 (54/55), za: <http://www.kapuscinski.info/page/wywiady/36>.

Dziennikarstwo było „od zawsze” przedmiotem i podziwu, i ostrej krytyki. Byli wielcy dziennikarze (Redaktorzy przez duże „R”) i byli żurnaliści, pismaki. Byli bezstronni (maksymalnie) i byli stronnicy, partyjni aż do bólu. Byli i są.

Jednakże obecnie coraz częściej w kręgach wykształconych czytelników i odbiorców mediów, jak i u niektórych dziennikarzy (w Polsce – np. Jacek Żakowski, a wcześniej Ryszard Kapuściński) umacnia się przekonanie, że jakościowe dziennikarstwo zanika, a wiarygodność dziennikarzy słabnie<sup>4</sup>. Zdaniem Kapuścińskiego, „odkąd prawa dyktuje rynek, główna wartość informacji przestała być utożsamiana z prawdą”<sup>5</sup>. Profesor Walery Pisarek, wieloletni dyrektor Ośrodka Badań Prasoznawczych, wskazuje, iż współczesny dziennikarz „zobowiązany prawnie lub ekonomicznie do przestrzegania linii programowej macierzystej redakcji, w coraz większym stopniu traci swą podmiotowość, stając się tylko dodatkiem do jednego z coraz mniej licznych, ale za to coraz większych konglomeratów medialnych”<sup>6</sup>.



Procenty nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wskazać 3 cechy

<sup>4</sup> Już w 1993 roku znany amerykański prezenter telewizyjny Dan Rather wskazywał na pogarszanie się jakości serwisów telewizyjnych. Zob. P. Viles, *Dan Rather blasts TV news*, „Broadcasting & Cable”, 4 October 1993, <http://www.proquest.com/> (dostęp: 30.10.2009). W 2009 roku redaktor naczelny „The New York Times” Bill Keller ubolewał nad „zmniejszającą się podażą dziennikarstwa wysokiej jakości” w okresie „rosnącego popytu”. Przez dziennikarstwo jakościowe rozumiał takie, „które wymaga doświadczonych reporterów docierających na miejsce wydarzeń, ich obserwowanie, wyszukiwanie danych z archiwów, pozyskiwanie świadków i źródeł, sprawdzanie i weryfikowanie, wzmocnianie przez redaktorów, którzy dbają o wysokie standardy”. W Internecie niezliczone głosy korzystające z dziennikarstwa innych, ale niewiele jest solidnej reporterki. Za: M. Massing, *The News about the Internet*, „The New York Review of Books”, 13 August 2009, vol. 56, no. 13.

<sup>5</sup> R. Kapuściński, *Zawód dziennikarz*, op. cit.

<sup>6</sup> W. Pisarek, *O etyce współczesnego dziennikarza*, „Konspekt” 2005, nr 1.

Na rynku medialnym miejsce tradycyjnego dziennikarza zajmuje coraz częściej pracownik medialny, *media worker*, który jest typowym pracownikiem sektora usług, ale niekoniecznie usług publicznych<sup>7</sup>. Ma zdobywać zysk dla właścicieli, a jego produkt ma odpowiadać szerokiej klienteli<sup>8</sup>. Nie wyklucza to oczywiście ani odpowiedzialności społecznej, ani wiarygodności, ani służby publicznej. A także wysokiej jakości świadczonych usług. Jednakże nie są one realizowaną misją pracy w mediach, a zazwyczaj jedynie kosztowym obciążeniem.

Rzeczywistość różni się poważnie z deklarowanym zaufaniem nie tylko w sensie rzeczywistego pełnienia służby publicznej i bycia wiarygodnym. Analiza pracy dziennikarskiej przynosi codziennie setki przykładów wszelkiego rodzaju ułomności<sup>9</sup> i braków – od ortografii, gramatyki, stylu, do niesprawdzonych źródeł, prostactkich morałów, korzystania z tendencyjnych przecieków, jawnej stronniczości, interesowności, *kryptopublicrelations* (neologizm!) itp., itd. A szczególnie wzrastającej ilości tzw. *soft news*, dawniej zwanych michałkami.

Pojawienie się informacyjnych kanałów telewizyjnych 24/7, czyli transmitujących wiadomości całą dobę, 7 dni w tygodniu, utrudnia dbanie o jakość ich serwisów. Analogicznie jest w Internecie, gdzie troski o jakość i wartość informacyjną wiadomości nie sposób się dopatrzeć. Nawet jeśli poznajemy tzw. prawdę z tych mediów, to ona nie wyzwala, ale zniewala. Zniewala informacjami trywialnymi, bezwartościowymi<sup>10</sup>. A skoro jedna wiadomość zaprzecza poprzedniej na ten sam temat, to odbiorca może się i czuje na bieżąco informowany, ale w istocie jest zawirowany biegiem wydarzeń. Nie sposób nie zauważyć rosnącego *desinteressment*, zwłaszcza młodego pokolenia, wobec świata polityki, czego dowody łatwo znaleźć w monitoringu portali prasowych w Internecie.

Należy wszakże zachować umiar i ostrożność w krytyce stanu i jakości dziennikarstwa. Jak słusznie wskazuje John Zaller, w zbyt dużym stopniu opiera się ona

---

<sup>7</sup> „Media-worker dziś jest prezydentem w dzienniku telewizyjnym, jutro może być rzecznikiem rządu, pojutrze maklerem giełdowym, a popojutrze pracować jako dyrektor fabryki w jakiejś firmie nafkowej. Dla niego ta praca nie jest związana z żadną powinnością społeczną czy obowiązkiem etycznym. Jest on od sprzedawania towarów, jak wszyscy pracownicy sektora usług”. R. Kapuściński, *Zawód dziennikarz*, op. cit.

<sup>8</sup> Spojrzenie biznesowe na serwisy informacyjne dostrzega w mediach przede wszystkim platformę przekazywania reklam do odbiorców. Dziennikarstwo jakościowe i odpowiedzialność społeczna są traktowane głównie jako element kosztów, które nie przynosi stosownego przychodu do akcjonariuszy.

Jednakże Hal Jurgensmeyer, wiceprezydent koncernu Knight Ridder ds. biznesowych w latach 70., przedstawiał inny model podejścia biznesowego. Uważał on za produkt medialny nie wiadomości czy informacje, ale ich wpływ. Przedsiębiorstwo prasowe produkuje, jego zdaniem, dwa rodzaje wpływu: wpływ społeczny, który nie jest na sprzedaż, oraz wpływ komercyjny, reklamowy, który jest na sprzedaż. Obie formy są powiązane, bowiem drugi nie może być silny bez pierwszego. Innymi słowy, jakość się opłaca.

<sup>9</sup> „Gazeta Wyborcza” poinformowała, że znany prasowy dziennikarz Igor Zalewski został zwolniony z poranków w TVP Info, gdyż ma problemy z wymową, robi błędy językowe, nie potrafi zachowywać się przed kamerą i nie przygotowuje się do prowadzenia programów; knysz, „Gazeta Wyborcza” z 28.10.2009 r.

<sup>10</sup> Istnieje wiele projektów, które monitorują jakość mediów informacyjnych, np. NewsTrust w USA czy Media Standards Trust w Wielkiej Brytanii.

na nierealistycznej wizji demokracji i oświeconego obywatela, a mówiąc językiem naszego wieszca, chciałaby codziennych zjadaczy chleba w aniołów przerobić<sup>11</sup>.

## Zaufanie trzeba zdobywać

Niemniej, czy chodzi o dziennikarstwo „misyjne”, jakościowe, czy o nowe dziennikarstwo rozrywkowe, powstaje problem oceny jakościowej pracy medialnej. Skoro wszelkie inne zawody stopniowo wprowadzają programy oceny i zarządzania jakością, nie ma powodów, aby wyłączać z nich dziennikarstwo. Ale jakie one mają być? – oto jest kolejne pytanie!

Jakość to oczywiście temat i stary, i nowy. Znane od dawna jest pojęcie jakości jako doskonałość (ang. *excellence*<sup>12</sup>). Stąd też takie przedsięwzięcia jak *Excellence in journalism*, które analizują dokonania dziennikarskie (medialne) pod względem ich jakości. Teoretyczną podstawę w 1992 r. zaproponował Dennis McQuail w znanym studium *Media Performance*<sup>13</sup>. Problemem zajął się także profesor Stephan Russ-Mohl w pracy *Garanzia di qualita giornalistica nel ciclo dell'attenzione*<sup>14</sup>.

Na problem można, a nawet należy jednak spojrzeć nieco inaczej, szerzej, w kontekście ekonomiki i zarządzania mediami (zwłaszcza wielkimi konglomeratami medialnymi). Na nic się zdadzą nawoływania do polepszania jakości dziennikarstwa, głosy autorytetów itp., jeśli nie przekonają się do niego właściciele i redaktorzy odpowiedzialni, czyli właściwi zarządcy mediów. Jak dotąd, zajmują się oni przede wszystkim zyskownością swoich firm, a ich biznesowe plany opierają się głównie na zdobywaniu zainteresowania odbiorców (przyciąganiu „oczu”, ang. *eyeballs*). A jak wiadomo, w kulturze popularnej produkt gorszy wypiera lepszy<sup>15</sup>. Wszakże można wskazać argumenty, iż konsekwentne obniżanie jakości prowadzi do obniżania użyteczności, a także wiarygodności danego medium, a w konsekwencji odwracanie się od niego odbiorców.

<sup>11</sup> J. Zaller, *A New Standard of News Quality: Burglar Alarms for the Monitorial Citizen*, „Political Communication”, April 2003, vol. 20, Issue 2, s. 109–130.

<sup>12</sup> Pojęcie jakości (gr. *poiotes*) zdefiniował Platon jako „pewien stopień doskonałości”. Cyceron tworząc łaciński termin filozoficzny dla określenia greckiego pojęcia, wprowadził słowo *qualitas*.

<sup>13</sup> D. McQuail, *Media Performance*, Sage, London 1992.

<sup>14</sup> S. Russ-Mohl, *Garanzia di qualita giornalistica nel ciclo dell'attenzione*, „Studies in Communication Sciences” 2002, nr 1/2, s. 105–130.

<sup>15</sup> Ta adaptacja prawa Kopernika-Greshmana, iż gorszy pieniądz wypiera lepszy, jest oczywiście jedynie grubym uproszczeniem.

## Total Quality Management – Zarządzanie przez jakość – firm medialnych

Ratunkiem dla mediów, poważnie zagrożonych kryzysem nie tylko ekonomicznym, może się stać operacjonalizacja pojęcia jakości mediów w sensie teorii i praktyki zarządzania wprowadzającej TQM, Zarządzanie przez jakość (ang. *Total Quality Management*, kompleksowe zarządzanie jakością). Jest to podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków, a także dla społeczeństwa<sup>16</sup>.

Jej wprowadzenie w mediach, szczególnie tzw. wysokich, jakościowych, wymagałoby całkowitej reorientacji działania zespołów redakcyjnych w koordynacji z działaniami właścicielskimi

Pewne idee zawiera projekt Philipa Meyera postulujący powiązanie troski o zysk (choć nie maksymalny) z troską o jakość<sup>17</sup>. O innych aspektach traktuje *The Reconstruction of American Journalism*<sup>18</sup>. Arne Jensen ze Stowarzyszenia Wydawców Norweskich (Association of Norwegian Editors) stwierdza: „Musimy przyjąć do wiadomości, że będziemy dysponowali coraz większą liczbą coraz szybszych newsów, kwestią pozostanie, jak opracować je od strony dziennikarskiej i które napływające sygnały uznać za warte publikacji”.

Podstawą jednak musi być przede wszystkim monitorowanie głównych tematów medialnych, tak w tradycyjnych (masowych), jak i w nowych (społecznych) mediach, przykładem są tu analizy w ramach *Excellence in Journalism*<sup>19</sup>.

Najbardziej jednak właściwą drogą zdaje się być TQM, jaki przedstawia najnowszy projekt The Media and Society Foundation z siedzibą w Szwajcarii. Z inicjatywy czołowych międzynarodowych mediów przygotował główne zasady doskonalenia jakości zarządzania przez organizacje medialne. Szczegółowe standardy zarządzania jakością to ISAS BC 9001 dla nadawców (radio, telewizja) i ISAS P 9001 w prasie i Internecie<sup>20</sup>.

Indywidualni konsultanci i audytorzy oceniania organizacji medialnych według uniwersalnych standardów ISAS BC/P 9001 muszą być odpowiednio przeszkoleni w zakresie zgodności z wymaganiami ISO 19011 (Polska norma to PN-EN ISO 19011:2003). Jest to zestaw 23 wymagań niezbędnych do gwarancji jakości i efektywności zarządzania jakością w firmie medialnej. Obejmują prawie wszystkie

---

<sup>16</sup> The Media and Society Foundation, <http://www.media-society.org/en/media-society-org/the-foundation/home-page.html>.

<sup>17</sup> Ph. Meyer, *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*, University of Missouri Press, Columbia 2005.

<sup>18</sup> Raport Leonarda Downiego, Jr. i Michaela Schudsona, The Columbia University Graduate School of Journalism, 20.10.2009.

<sup>19</sup> Zob.: <http://www.journalism.org/>.

<sup>20</sup> Media and Society Foundation, zob. <http://www.media-society.org>.

aspekty zarządzania firmą medialną (projektowanie, produkcja, badania publiczności, komunikacja, HR, kontrola jakości, zarządzania i innych działań wspierających takich jak utrzymanie i inne).

Oba standardy dotyczą systemu zarządzania stosowanego w firmie, a nie bezpośrednio produktu (programu lub artykułu). Przede wszystkim dotyczą określania celów (kontrola praw autorskich, monitorowanie odbiorców, wiarygodność źródeł informacji itp.), lecz nie mówią, w jaki sposób do nich dotrzeć. Oznacza to, że każda spółka medialna ma swobodę w organizowaniu swojego systemu zarządzania, dostosowania go do swych potrzeb, wielkości i kontekstu działania.

ISAS BC 9001 P ISAS 9001 uzupełnia trzeci dokument: wytyczne w sprawie stosowania międzynarodowych standardów ISAS BC 9001 P ISAS 9001 w spółkach nadawców, producentów treści internetowych oraz w prasie.

## Podsumowanie

Jakość dziennikarstwa i jakość w dziennikarstwie nie jest już dzisiaj problemem rzemiosła. Staje się z jednej strony wymogiem wiarygodności, a ta warunkiem wpływu społecznego (przynajmniej na dłuższą metę). Z drugiej strony wymaga nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem medialnym, które – jak wszelkie inne konkurujące na rynku – ma wytwarzać produkty sprawdzonej, o ile nie wysokiej jakości. Bez wprowadzenia nowoczesnego, menadżerskiego spojrzenia na firmy w sektorze informacji nie można liczyć na istotną poprawę stanu dziennikarstwa.

## Bibliografia

- Blankenburg W.B., *Hard Times and the News Hole*, „Journalism and Mass Communication Quarterly”, Autumn 1995, s. 634–641.
- Coulson D.C., *Impact of Ownership on Newspaper Quality*, „Journalism Quarterly”, Summer 1994, s. 403–410.
- Coulson D., Cyr S., Stephen Ch. & L., *City Hall Reporters' Evaluation of Coverage*, „Newspaper Research Journal” 2000, nr 21 (3), s. 27–38.
- Gaziano C., McGrath K., *Measuring the Concept of Credibility*, „Journalism Quarterly”, Autumn 1986, s. 451–462.
- Gaziano C., *News People's Ideology and the Credibility Debate*, „Newspaper Research Journal”, Winter 1987, nr 8, s. 1–18.
- Gladney G., *Newspaper Excellence: How Editors of Small and Large Papers Judge Quality*, „Newspaper Research Journal”, Spring 1990, nr 11, s. 58–72.
- Gladney G., *How Editors and Readers Rank and Rate the Importance of Eighteen Traditional Standards of Newspaper Excellence*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, Summer 1996, nr 73, s. 319–333.
- Johnson T.J., Kaye B.K., *Cruising is Believing: Comparing Internet and Traditional Sources of Media Credibility*, „Journalism & Mass Communication Quarterly”, Summer 1998, nr 75, s. 325–340.

- Kapuściński R., *Zawód dziennikarz*, wywiad K. Janowskiej i P. Muchalskiego, „Kontrapunkt” 2000, nr 5/6 (54/55).
- Kiousis S., *Public Trust or Mistrust? Perceptions of Media Credibility in the Information Age*, „Mass Communication & Society” 2001, nr 4 (4), s. 381–403.
- Lacy S., Fico F., *Newspaper Quality & Ownership: Rating the Groups*, „Newspaper Research Journal” 1990, s. 42–56.
- Lacy S., Fico F., *The Link Between Newspaper Content Quality and Circulation*, „Newspaper Research Journal”, Spring 1991, s. 46–57.
- Massing M., *The News about the Internet*, „The New York Review of Books”, 13 August 2009, vol. 56, nr 13.
- McQuail D., *Media Performance*, Sage, London 1992.
- Meyer Ph., *Defining and Measuring Credibility of Newspapers: Developing an Index*, „Journalism Quarterly”, Fall 1988, s. 567–574.
- Meyer Ph., *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*, University of Missouri Press, Columbia 2005.
- Migaczewska E., *Zawód: dziennikarz. Przemiany roli zawodowej dziennikarza w Polsce po '89 roku*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński, 2009.
- Picard R.G., *Measuring and Interpreting Productivity of Journalists*, „Newspaper Research Journal” 1998, nr 19 (4), s. 71–84.
- Pisarek W., *O etyce współczesnego dziennikarza*, „Konspekt” 2005, nr 1.
- Rimmer T., Weaver D., *Different Questions, Different Answers? Media Use and Media Credibility*, „Journalism Quarterly”, Spring 1987, nr 64, s. 28–36, 44.
- Robinson M.J., Kohut A., *Believability and the Press*, „Public Opinion Quarterly” 1988, nr 52, s. 174–189.
- Russ-Mohl S., *Garanzia di qualita giornalistica nel ciclo dell attenzione*, „Studies in Communication Sciences” 2002, nr 2/1, s. 105–130.
- Stamm K., Dube R., *The Relationship of Attitudinal Components to Trust in Media*, „Communication Research” 1994, nr 21 (1), s. 105–123.
- Stone G., Stone D.B., Trotter E.P., *Newspaper Quality's Relation to Circulation*, „Newspaper Research Journal”, Spring 1981, s. 16–24.
- Stone G.C., O'Donnell M.K., Banning S., *Public Perceptions of Newspaper's Watchdog Role*, „Newspaper Research Journal” 1997, s. 86–102.
- Strzeszewski M., *Aktualne problemy i wydarzenia*, CBOS (142) (3/1/2002–3/4/2002).
- Viles P., *Dan Rather blasts TV news*, „Broadcasting & Cable”, 4 October 1993, 12, <http://www.proquest.com> (dostęp: 30.10.2009).
- West M.D., *Validating a Scale for the Measurement of Credibility: A Covariance Structure Modeling Approach*, „Journalism Quarterly” 1994, nr 71 (1), s. 159–168.
- Zaller J., *A New Standard of News Quality: Burglar Alarms for the Monitorial Citizen*, „Political Communication”, April 2003, vol. 20, Issue 2, s. 109–130.



## PROBLEM JAKOŚCI W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

### Wstęp

Postulat maksymalizacji zysku wymaga, by organizacje komercyjne nieustannie się zmieniały w otoczeniu konkurencyjnym, stale dopasowywały ofertę do potrzeb obecnych i potencjalnych klientów. W tym miejscu należałoby się zastanowić, jakie czynniki wymuszają zmiany w organizacjach publicznych.

Henri Le Chatelier, jeden z najwybitniejszych europejskich klasyków zarządzania naukowego, zaadaptował znaną z fizyki, a także chemii „regułę przekory” do potrzeb zarządzania. Sens tej zasady jest następujący: jeśli na jakiś układ zrównoważony zadziała nowy czynnik zewnętrzny lub nastąpią zmiany w działaniu dotychczasowych czynników zewnętrznych, to układ zareaguje w taki sposób, by zmniejszyć wpływ tych bodźców zewnętrznych<sup>1</sup>. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że organizacja nie poddawana reorganizacji ulega skostnieniu. Można by nawet stwierdzić, że z „reguły przekory” wynika postulat nieustannych zmian, modernizacji. Jeżeli jednak „reguła przekory” sprawia, że sama organizacja ogranicza działanie czynników modernizacyjnych, to gdzie szukać sił, które takie zmiany na organizacji wymuszą. Wydaje się, że takie siły tkwią w samej organizacji. Jest nią przede wszystkim wola i determinacja kierownictwa we wprowadzaniu zmian. Bez tej woli i determinacji efekty końcowe jakichkolwiek działań mogą być mizerne<sup>2</sup>. Dotyczy to każdej organizacji, a organizacji publicznej w szczególności.

---

<sup>1</sup> W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 634.

<sup>2</sup> J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 53.

## Kluczowa rola menedżerów

Skąd jednak ma się brać przekonanie o potrzebie zmian w organizacji? Wydaje się, że kluczem jest tu wiedza. Krystyna Lisiecka pisze wręcz: „Konieczna jest zintensyfikowana menedżerska edukacja, pozwalająca na pogłębienie – także przez doświadczenie – świadomości, nawyków i postaw naszych menedżerów tak, aby sprawniej praktykowali w wymiarze menedżera europejskiego, aby sprostali roli euromenedżera XXI wieku”<sup>3</sup>. Ta edukacja jest w przypadku menedżera zagadnieniem kluczowym, bowiem to on powinien jako pierwszy dostrzegać potrzebę zmian w organizacji i zarządzania tymi zmianami<sup>4</sup>.

Andrzej K. Koźmiński twierdzi, że „przedsiębiorstwem zarządza ekipa, zespół drużyna, której przewodzi naczelnny szef”<sup>5</sup>. By wyjaśnić jego kluczowe znaczenie w organizacji, Koźmiński odwołuje się do analogii z drużyną piłkarską, w której szef organizacji łączy funkcje menedżera, selekcjonera, trenera i kapitana zespołu. To on wybiera strategię, czas i miejsce spotkania, skład zespołu itd. Jednakże nawet najgenialniejszy szef samotnie nie wygra żadnego meczu<sup>6</sup>. Barbara Kożuch nazywa menedżera publicznego „agentem zmiany organizacyjnej”, wskazując, że jego sukces w dużym stopniu zależy od tego, jaki wpływ jego postawa wywiera na członków danej organizacji<sup>7</sup>.

Wydaje się, że przekonanie menedżerów zarządzających publicznymi organizacjami o potrzebie modernizowania przedsiębiorstw publicznych winno mieć wsparcie we właścicielu tychże przedsiębiorstw, czyli państwie. Charles Handy w *Wiek paradoksów* pisze, że „Wielka Brytania przekształciła ostatnio szkoły, szpitale i praktykę lekarską, a nawet organa rządowe odpowiedzialne za świadczenie usług, w niezależne przedsiębiorstwa, które nadal są finansowane przez państwo, ale oceniane pod względem efektywności zużycia środków. I wymaga od nich, by konkurowały o klientów”<sup>8</sup>. Zatem państwo narzuciło tym firmom rynkowe reguły gry. Ergo mierzy ich efektywność zawaolowaną formą zysku. Jednakże ten sam Handy wprowadza kategorię „przedsiębiorstwa egzystencjalnego”, które trwa „dla samego siebie”, a jego cel staje się coraz mniej klarowny dla jego uczestników. Zwłaszcza że cykl życia przeciętnej kompanii publicznej wynosi zaledwie 40 lat. Handy zwraca uwagę, że nie ma nic zdrożnego w egzystencji i dążeniu przedsiębiorstwa do nieśmiertelności. Opisuje swoje spotkanie z właścicielem winnicy z Kalifornii, który powiedział, że jest zakochany w swojej winnicy i inwestuje każdego dolara w jej wzrost. Handy rozejrzał się i zobaczył dolinę, której każdy cal obsadzony był wino-

<sup>3</sup> *Menedżer jakości*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1999, s. 4.

<sup>4</sup> Por. Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 59.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 230.

<sup>8</sup> Ch. Handy, *Wiek paradoksów*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 126.

rosła. „Gdzie pan tu może się rozrastać?” – zapytał. „Ach, ja nie chcę się rozrastać. Chcę być lepszy, a nie większy” – odparł właściciel winnicy<sup>9</sup>.

Kontynuując myśl, Handy zauważa, że „choć rentowność jest w najwyższym stopniu istotna dla kontynuacji istnienia przedsiębiorstwa”, to jednak domaga się odpowiedzi na pytanie „dla kogo?” i „po co?”. Handy stwierdza dobitnie: „Głównym celem firmy nie jest zysk. Zysk jest do tego, żeby trwać do robienia czy produkowania rzeczy, a także robienia tego jeszcze lepiej i więcej. Powiedzenie, że zysk jest środkiem do innych celów, a nie celem samym w sobie, nie jest semantyczną grą słów, jest poważnym argumentem moralnym”. Handy polemizując z raportem Watkinsona, w którym stwierdzono, że „zysk jest główną miarą”, pyta: „miarą czego?”. „To tak jakby powiedzieć, że w krykieta gra się po to, by uzyskać dobrą średnią uderzeń. To zupełnie odwrotnie. Trzeba mieć dobrą średnią, by utrzymać się w grze”<sup>10</sup>. Wydaje się zatem, że od udziału w samej grze bardziej liczy się jakość gry. Z jakości gry będzie wynikać liczba punktów. A więcej punktów może oznaczać pokonanie konkurenta. Tych szans szukać należy we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ricky Griffin podkreśla znaczenie zaangażowania najwyższego kierownictwa, które „uczyniłoby jakość najwyższym czynnikiem we wszystkich poczynaniach przedsiębiorstwa”<sup>11</sup>. Peter Drucker wskazuje, iż „domeną zarządzania jest wnętrze organizacji”<sup>12</sup>. Z kolei Małgorzata Bednarczyk podkreśla znaczenie otoczenia, które może być źródłem szans wzrostu konkurencyjności, zwłaszcza „szans tkwiących nie w otoczeniu realnym, ale w nowym otoczeniu komunikacyjnym”<sup>13</sup>. Marcin Bielski wskazuje na możliwości szukania przewag rynkowych w podejściu sytuacyjnym: „pomiędzy *one best way* a unikalnością rozwiązań organizacyjnych”<sup>14</sup>. Z punktu widzenia niniejszej publikacji istotne są badania dotyczące problemu jakości w mediach, zwłaszcza publicznych. Zdaniem Jamesa Careya, problem jakości w mediach publicznych polega na tym, na ile „media są w stanie połączyć ze sobą całkiem różne i odmienne grupy odbiorców w bezklasową społeczność równych sobie jednostek ludzi, którymi mogą odbierać serwisy informacyjne, przeżywać losy postaci telewizyjnych i śledzić fabularne opowieści”<sup>15</sup>. W kwestii jakości zwolennicy liberalizmu medialnego mają zgoła odmienne zdanie. Ruperta Murchoch twierdzi, że „jakość zależy od tego, kto ją postrzega, a w bieżącej dyskusji (...), od tego kto ją propaguje”<sup>16</sup>. Z tym twierdzeniem współbrzmi opinia Roberta Giovallego, naczelnego dyrektora koncernu Berlusconi: „Moim zada-

<sup>9</sup> Ibidem, s. 138–141.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 132.

<sup>11</sup> R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 619.

<sup>12</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 37.

<sup>13</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001, s. 70.

<sup>14</sup> M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 64.

<sup>15</sup> J. Carey, *Communication as Culture: Essays on Media and Society*, London 1989, [za:] J. Keane, *Media a demokracja*, Wydawnictwo Aneks, Londyn 1992, s. 85.

<sup>16</sup> J. Keane, op. cit., s. 86.

niem jest dać ludziom to, czego chcą, a nie to co ich ulepsza. Telewizja nie kreuje danej rzeczywistości, jedynie podąża za nią lub przynajmniej ją odzwierciedla<sup>17</sup>. John Keane jest zdania, że „obroncy publicznego modelu mediów, którzy mówią jedynie o zachowaniu «wysokiej jakości» i «obiektywizmu» istniejącego systemu, popełniają zasadniczy błąd strategiczny<sup>18</sup>. Na czym ten błąd polega: otóż przede wszystkim na zgodzie na zbyt daleko idące koncesje wobec zwolenników liberalizmu medialnego. Zdaniem Keane’a, akceptowanie bądź ignorowanie medialnego słownika liberałów, do którego zaliczają się takie pojęcia, jak: wolność od kontroli państwa, swoboda indywidualnego wyboru czy jakość dzięki różnorodności – stanowi oczywiste nieporozumienie. Jego zdaniem media komercyjne nakierowane są na cel nadrzędny jakim jest kontrola teraźniejszości i przyszłości, a przez to manipulują przeszłością. Według Keane’a „debata nad tym, kto odziedziczy starą europejską i amerykańską retorykę «wolności prasy», jest znacznie spóźniona i że uzyskanie przewagi w tej kontrowersji jest warunkiem koniecznym dla przetrwania i rozwoju publicznego systemu komunikowania<sup>19</sup>. Dla Keane’a kluczową sprawą dla jakości mediów publicznych jest ich reforma, u której podstaw winny leżeć jasno zdefiniowane zasady i strategie. Keane przywołuje powstały w latach pięćdziesiątych XX w. amerykański system mediów niekomercyjnych, który z braku odpowiednich funduszy „cierpiał na permanentny kryzys osobowości<sup>20</sup>. Ten „kryzys” powoduje zaniechanie tematów kontrowersyjnych w obawie o narażenie się administracji i utratę bazy finansowej. Keane podkreśla, że: „publiczne media nie będą w stanie wyjść poza te podstawowe problemy budżetowe i administracyjne, jeśli będzie się je postrzegać wyłącznie jako podrzędny element konkurencji na rynku<sup>21</sup>. Wydaje się, że właśnie owa „konkurencyjność” ma podstawowe znaczenie dla kwestii jakości w przypadku mediów publicznych. Osobnym zagadnieniem pozostaje kwestia jak „mierzyć” jakość publicznych mediów.

## Zarządzanie jakością a kształtowanie wizerunku Radia Opole – studium przypadku

Jeśli przedsiębiorstwo jest w czymś najlepsze, bądź jedynie dobre, albo tylko nieco lepsze od innych, to powinno o tym zakomunikować światu. Ktoś kiedyś powiedział, że jak czegoś nie ma w mediach, to tak jakby tego w ogóle nie było. Jedną z teorii komunikacyjnych, „teoria działania komunikacyjnego” Jürgena Habermasa zakłada, że w ramach procesu komunikacyjnego dochodzi do współpracy przynajmniej dwóch podmiotów w celu przeprowadzenia wspólnego planu. Zdaniem Habermasa może to odbywać się w ramach modelu strategicznego, nastawionego na cel lub nie-

<sup>17</sup> R. Giovalli, „Guardian”, 20.03.1989, s. 25.

<sup>18</sup> J. Keane, op. cit., s. 87.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 88.

<sup>21</sup> Ibidem.

strategicznego, którego celem jest porozumienie<sup>22</sup>. Wydaje się, że dla każdej organizacji oba cele winny być istotne. A dla organizacji publicznej zwłaszcza. Wydaje się, że w przypadku publicznego przedsiębiorstwa medialnego decydować winna jakość podejmowanych działań, które winny być skierowane zarówno do wnętrza organizacji, jak i na zewnątrz, ku jej otoczeniu. Sprawdzeniem tego może być poddanie procesowi certyfikacji, którego pozytywny wynik będzie najlepszym świadectwem jakości i wiarygodności przedsiębiorstwa medialnego.

Jan W. Wiktor rozważając tworzenie tożsamości i wizerunku stwierdza, że punktem wyjścia do analizy i kształtowania programu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem jest charakterystyka roli nadawcy<sup>23</sup>. Nadawca komunikatu winien posiadać aktywa marketingowe, na które składają się misja i strategia przedsiębiorstwa, bo to one tworzą wartość rynkową i konkurencyjną firmy. Wiktor wyróżnia tu trzy grupy elementów<sup>24</sup>:

- jakość systemu zarządzania firmą,
- zasoby pracy, czynniki organizacyjno-techniczne itd.,
- aktywa rynkowej pozycji przedsiębiorstwa, będące wyrazem jego silnych i słabych stron, rozpatrywanych w określonym otoczeniu.

Zatem w tworzeniu wizerunku przedsiębiorstwa, jego publicznego wizerunku jakość systemu zarządzania firmą odgrywa istotną rolę. J.W. Wiktor rozróżnia „tożsamość przedsiębiorstwa” od jego „wizerunku”. „Tożsamość” – to widzenie firmy przez zarząd i pracowników, a „wizerunek” – to postrzeganie firmy przez innych<sup>25</sup>. Wydaje się rzeczą najbardziej pożądaną, by zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa był tożsamy.

Egzemplifikacją powyższych rozważań jest publiczna rozgłośnia regionalna Radio Opole SA, która w 2005 r. otrzymała certyfikat zarządzania jakością ISO 9001:2000, nadany przez firmę certyfikującą RW TÜV Polska. Był to owoc prawie dwuletnich starań, zabiegów, zmian, a także porządkowania i uświadamiania pracownikom Radia procesów zachodzących w firmie.

Dla przedsiębiorstwa medialnego kluczowy jest jego wizerunek. To on w dużej mierze przesądza o wiarygodności. Radio Opole kilka razy do roku prowadzi akcję „otwartych drzwi”. Cieszą się one dużym powodzeniem, bowiem słuchacze mają wtedy nie tylko okazję zobaczyć radio „od środka”, ale też porozmawiać z dziennikarzami, których znają jedynie z anteny. Wydaje się, że tego rodzaju przedsięwzięcia przysparzają Radiu Opole lojalnych słuchaczy, ale nie wyjaśniają dlaczego akurat Radio Opole ma udziały w regionalnym rynku słuchalności na poziomie 20%, podczas gdy inne regionalne stacje publiczne na poziomie trzy-, czterokrotnie mniejszym?

Wydaje się, że źródeł tego sukcesu należy szukać w 1997 r. Podczas pamiętnej powodzi Radio Opole było modelowym wręcz przykładem radia obywatelskiego.

<sup>22</sup> J. Habermas, *Pojęcie działania komunikacyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1986, nr 3, s. 21.

<sup>23</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikowania przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 71.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 72.

Nie działały odbiorniki telewizyjne, gazety dochodziły z opóźnieniem, były kłopoty z ich dystrybucją, ale działały małe radia na baterie. To one były dla powodzian łącznikiem ze światem. I wtedy okazało się, że komercyjne „grające słupy ogłoszeniowe” są świetne na czas spokoju. Kiedy nadchodzi zawierucha radio publiczne mogło pokazać drzemiący w nim potencjał. To wtedy bezcenni okazali się korespondenci terenowi, którzy w czasie spokoju są utrapieniem każdego ekonomisty, bo ich efektywność jest niska, ale profesjonalizm wysoki. Wszyscy pracownicy Radia Opole zaangażowali się w pomoc powodzianom<sup>26</sup>. Wszystko podporządkowano potrzebom powodzian. Opolanie pamiętają to do dziś. Okazało się, że radio publiczne jest tym „przyjacielem”, na którego można liczyć zawsze. Także w chwilach największych nieszczęść, mimo że samo Radio również ucierpiało w powodzi. Ta dobra pamięć o Radiu Opole trwa od wielu lat i objawia się na rozmaite sposoby. W 2004 r. miejscowość Mokre pod Głubczycami postanowiła głównej ulicy we wsi nadać imię Radia Opole<sup>27</sup>.

Dobry wizerunek radia to nie tylko chwila próby, to także zwykła codzienna praca, którą wykonują profesjonalni pracownicy: dziennikarze, realizatorzy, technicy. Z Radiem Opole współpracują: Janusz Maćkowiak – wytrawny reportażysta, Paweł Kukiz – świetny muzyk i redaktor muzyczny, Jacek Podsiadło i Jacek Różycki – dwaj wybitni poeci, laureaci nagrody Kościelskich czy William Catell – Anglik w zabawny sposób uczący na antenie języka angielskiego.

Uczenie stało się w ostatnich latach kardynalną zasadą Radia Opole. W 2002 r. większość pracowników Radia, w tym aż dwunastu dziennikarzy, nie miała wyższego wykształcenia. W 2005 r. niemal wszyscy studiowali bądź już pokończyli studia. Zarząd Radia dużą wagę przywiązywał do podnoszenia kwalifikacji. Warsztatu dziennikarskiego uczyli Marek Cajzner – były dyrektor sekcji polskiej Radia BBC, Janina Jankowska – jedna z najwybitniejszych polskich reportażystek radiowych, Wojciech Gąsowski – jeden z najpopularniejszych spikerów radiowych.

Mając powyższe na uwadze, zarząd Radia Opole SA podjął decyzję o wdrożeniu w spółce Systemu Zarządzania Jakością spełniającego wymagania normy ISO 9001:2000.

Ze względu na specyfikę Radia Opole SA proces uporządkowania działań firmy należało rozpocząć od poprawy organizacji i komunikacji wewnętrznej.

Pierwszym etapem prac było wyszukanie w internecie kilkunastu firm zajmujących się problematyką systemów jakości ISO i uzyskaniu od nich wstępnych ofert dotyczących wdrażania tego systemu w Radiu Opole. Po zapoznaniu się z ofertami Zarząd Spółki wytypował pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie systemu zarządzania jakością w spółce i zobligował ich do wzięcia udziału w szkoleniu na przedstawicieli kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością. Przedstawiciele ci po odbyciu szkolenia otrzymali uprawnienia audytora wewnętrznego.

Kolejnym etapem była analiza zebranych wcześniej ofert pod względem merytorycznym. Na jej podstawie wybrano ofertę firmy TÜVPOL sp. z o.o. Wzięto pod

<sup>26</sup> Autor niniejszego artykułu sam był w domu zalanym przez wodę i doświadczał dobrodziejstwa otuchy za sprawą Radia Opole.

<sup>27</sup> Stosowny wniosek Rady Sołeckiej złożono w Urzędzie Miasta i Gminy w Głubczycach.

uwagę nie tylko aspekt ekonomiczny (najtańsza oferta), ale także spore doświadczenie firmy – działa na rynku od 1996 r. i z powodzeniem wdrożyła systemy jakości w 100 przedsiębiorstwach. Firma TÜVPOL legitymowała się również akredytacją Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu „Wstęp do jakości”, co pozwalało na skorzystanie z dofinansowania ze środków tego programu w wysokości do 60% kosztów wdrożenia systemu zarządzania jakością według ISO 9001:2000.

Istotnym krokiem było podjęcie działań uświadamiających pracowników rozgłośni, a przede wszystkim kadrze kierowniczej, celowości i sensowności podjętych działań. Od stopnia przygotowania i przeszkolenia kierownictwa zależało bowiem skuteczne i niezawodne wdrożenie systemu. W związku z powyższym Zarząd Spółki skierował grupę 35 pracowników na szkolenie pn. „System ISO 9001 – Jak przygotować firmę”. Skorzystano z możliwości przeszkolenia w ramach dofinansowanego przez PHARE 2001 programu – „Promocja Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich”.

Radio Opole SA w maju 2004 r. zawarło umowę z firmą TÜVPOL Sp. z o.o. z Wrocławia na wykonanie wszelkich niezbędnych czynności, mających na celu opracowanie i wdrożenie systemu jakości zgodnego z normą ISO 9001:2000. Został ustalony harmonogram działań wdrożeniowych obejmujący następujące działania i czynności<sup>28</sup>:

- 6 maja 2004 r. Zarząd Radia Opole SA podjął uchwałę o utworzeniu Zespołu ds. Systemów Zarządzania Jakością, w którego skład powołał pełnomocnika spółki ds. zarządzania jakością oraz jego zastępcę;
- powołano i przeszkolono 12-osobową grupę roboczą tzw. Liderów Jakości, którzy czynnie uczestniczyli w identyfikacji i tworzeniu procesów zachodzących w Radiu Opole;
- przygotowano dokument pod nazwą „Polityka jakości dla Radia Opole SA”;
- wyodrębniono i zidentyfikowano procesy kluczowe i wspomagające, występujące w Radiu Opole SA, oraz wyspecyfikowano procesy wymagane przez normę ISO 9001:2000;
- opracowano dokładne mapy procesów kluczowych wraz z opisem oraz specyfikacją zapisów;
- 23 sierpnia 2004 r. rozstrzygnięto postępowanie przetargowe dotyczące wyboru firmy, mającej przeprowadzić w Radiu Opole SA certyfikację Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000. W przetargu wybrano firmę RW TÜV Polska sp. z o.o. z Katowic;
- w dniach 5 i 6 października 2004 r. przeszkolono grupę pracowników na „audytorów wewnętrznych”;
- 29 października 2004 r. odbyły się w Spółce pierwsze audyty wewnętrzne, zgodnie z metodologią ISO;
- – w celu utrzymania efektywności Systemu Zarządzania Jakością 17 kwietnia 2004 r. odbył się w Radiu Opole SA kompleksowy „przegląd zarządzania”;

---

<sup>28</sup> Archiwum Radia Opole SA.

- prace zmierzające do uzyskania gotowości certyfikacyjnej w zakresie wymagań ISO 9001:2000, mające na celu opracowanie i wdrożenie w Radiu Opole SA Systemu Zarządzania Jakością, w zasadniczej części zostały zakończone zgodnie z terminem zawartym w umowie z 31 grudnia 2004 r.;
- przekazano całą dokumentację dotyczącą Systemu Zarządzania Jakością firmie TÜVPOL Sp. z o.o. w celu dokonania badania potwierdzającego gotowość jednostki do zdolności certyfikacyjnej. 11 stycznia 2005 r. odbyło się spotkanie zamykające, na którym został omówiony raport końcowy sporządzony przez firmę doradczą;
- firma RW TÜV Polska Sp. z o.o. 2 czerwca 2005 r. przeprowadziła w Radiu Opole SA wstępny audyt certyfikacyjny Systemu Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001:2000;
- 29 czerwca 2005 r. przeprowadzono w Radiu Opole SA kolejny kompleksowy „przeгляд zarządzania”;
- w dniach 7 i 8 lipca 2005 r. został przeprowadzony przez jednostkę upoważnioną do przeprowadzania certyfikacji, tj. RW TÜV Polska Sp. z o.o., audyt sprawdzający poprawność funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością;
- 13 lipca 2005 r. Radiu Opole SA został przyznany certyfikat Systemu Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 w zakresie „Tworzenia i rozpowszechniania programu regionalnego radia publicznego”.

## Podsumowanie

Radio Opole jest pierwszą rozgłośnią w Polsce, której został przyznany certyfikat System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 w zakresie „Tworzenia i rozpowszechniania programu regionalnego radia publicznego”.

Wydaje się, że Radio Opole potrafiło dobrze wpisać się w klimat regionalności. Oddaje go hasło, którym radio promuje siebie: „Radio Opole, radio z tej ziemi”. Najważniejsze wiadomości w Radiu Opole to informacje lokalne. Także sprawom kultury regionalnej poświęca się wiele miejsca. Radio Opole jest bodaj jedynym radiem w Polsce, w którym do dziś nadawany jest – cieszący się niesłabnącym powodzeniem – koncert życzeń. W ten regionalny rytm wpisują się także działania pozaantenowe, wszelkiego rodzaju patronaty medialne i koncerty. Każdego roku w opolskiej hali „Okrągłak” gromadzi się kilka tysięcy radiowych słuchaczy, by wysłuchać koncertu ulubionych piosenek pod nazwą „Serduszka dwa”.

Wydaje się, że jakość winna być podstawowym wyróżnikiem organizacji publicznych, a zwłaszcza medialnych. Jakość to najkrótsza droga do zadowolenia klienta-słuchacza, bo to on winien być suwerenem publicznej rozgłośni radiowej. Jest rzeczą wielce zastanawiającą, dlaczego tylko jedna organizacja medialna w Polsce posiada certyfikat zarządzania jakością. Ale to już zupełnie inne zagadnienie, które – być może – stanie się przedmiotem zainteresowania innych badaczy rynku mediów.



## Bibliografia

Archiwum Radia Opole SA.

Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2001.

Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

Carey J., *Communication as Culture: Essays on Media and Society*, London 1989.

Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.

Giovalli R., „Guardian”, 20.03.1989.

Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Habermas J., *Pojęcie działania komunikacyjnego*, „Kultura i Społeczeństwo” 1986, nr 3.

Handy Ch., *Wiek paradoksów*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

Keane J., *Media a demokracja*, Wydawnictwo Aneks, Londyn 1992.

Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość*, CeDeWu, Warszawa 2005.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

*Menedżer jakości*, red. K. Lisiecka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 1999.

Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003.

Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Wiktor J.W., *Promocja. System komunikowania przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

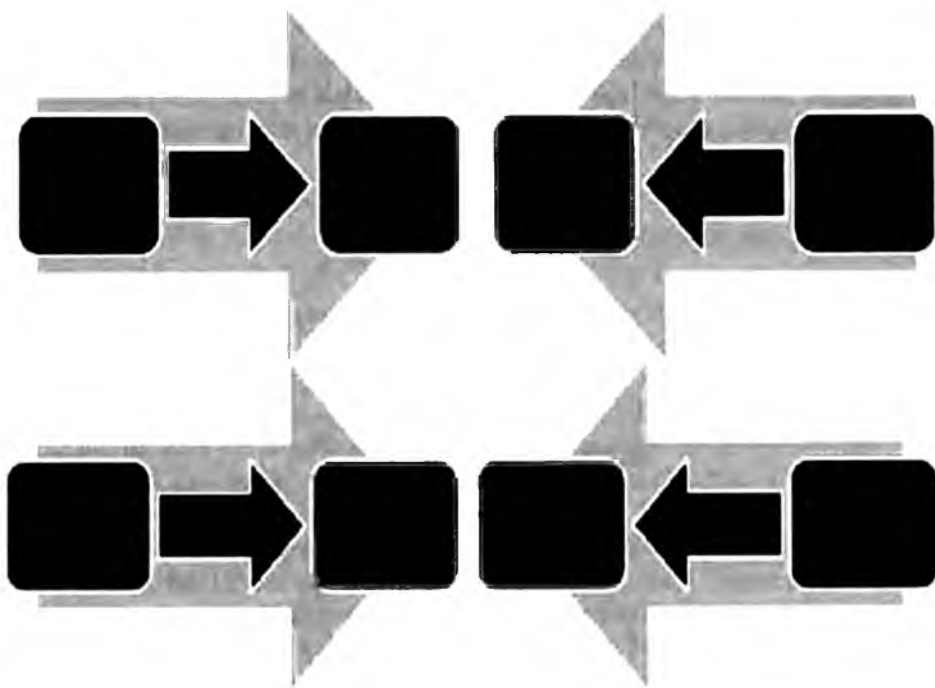
## NOWOCZESNE ZARZĄDZANIE STACJĄ TELEWIZYJNĄ

Rozwój nowych technologii i postępująca globalizacja powodują powstawanie przewagi podaży nad popytem na rynku telewizyjnym. Wartość rynku reklamy telewizyjnej oraz zmieniające się oczekiwania widzów wywierają dodatkową presję na osoby zarządzające stacjami telewizyjnymi, które chcąc odnieść sukces na tym wysoce konkurencyjnym rynku, muszą stosować nowe, efektywne metody zarządzania.

### Specyfika rynku telewizyjnego

Rynek telewizyjny jest jednym z najbardziej zdywersyfikowanych, nieustannie zmieniających się i dynamicznych rynków. Cały szerzej rozumiany przemysł medialny jest unikatową mieszanką kreatywności i sztuki oraz biznesu operującego wymiernymi wskaźnikami (stosowanymi nawet na potrzeby nadawców publicznych, dla których celem nie jest zysk). Zazwyczaj w literaturze przedmiotu (Aris, Bughin 2005, s. 1–2) rozróżnia się dwa główne sektory przemysłu medialnego – dostarczające odpowiednio dobra (usługi medialne): drukowane (książki, prasa, magazyny) oraz elektroniczne (filmy, telewizja, radio, gry, muzyka, Internet i tak zwana treść mobilna). Różnicowania poszczególnych dóbr można dokonać, określając ich usytuowanie na następujących wymiarach: zmienność, zakres konsumentów, rodzaj oferowanej treści, pozycja w łańcuchu tworzenia wartości (czyli finalnego dobra, usługi medialnej oferowanej klientom), grupa docelowa (instytucje lub klienci indywidualni), rodzaj finansowania. Usługi medialne charakteryzują się również pewnymi cechami wspólnymi, do których można zaliczyć: krótki cykl życia; nieprzewidywalność; równoczesne konkurowanie na rynku lokalnym i globalnym; cele ekonomiczne i „pozaekonomiczne” (społeczne, np. misja nadawcy publicznego). Już w pierwszej połowie XIX wieku zauważono, że media występują równolegle na dwóch rynkach, z których mogą jednocześnie czerpać dochody, czego bezpośrednią konsekwencją było pojawienie się tak zwanej prasy dwunożnej (Janiszewska et al. 2009, s. 30). Mamy więc w przypadku mediów do czynienia z czymś, co Robert Picard określił jako *dual product market* (Picard 1989, s. 17).

Na klasycznym rynku dóbr konsumpcyjnych produkt jest zazwyczaj kierowany tylko do jednej grupy konsumentów. Inaczej jest w przypadku rynku medialnego, a szczególnie w przypadku mediów prywatnych, które finansowane są głównie z przychodów ze sprzedaży reklam. W takiej sytuacji biznesowej wyróżnia się dwie podstawowe grupy konsumentów: konsumentów indywidualnych (widzów, czytelników, słuchaczy itd.) i reklamodawców. Sytuacja ta została zobrazowana na przykładzie rynku telewizyjnego i przedstawiona na rysunku 1. Rynek dualny (*dual product market*) ma pewne charakterystyczne cechy (Baumann 2007, s. 14–17). Pomiędzy obiema grupami konsumentów zachodzą ściśle i obustronne zależności. Na przykład stacja telewizyjna, mogąc zaoferować reklamodawcom większą widownię, realizuje wyższe wpływy ze sprzedaży czasu reklamowego, a jednocześnie przy wyższych wpływach z reklamy jest w stanie zaoferować ciekawszą ofertę programową (*content*), dzięki której zdobędzie większą liczbę widzów.



R y s u n e k 1. Rynek telewizyjny jako przykład dualnego rynku medialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Picard 1989, s. 15; Baumann 2007, s. 18.

Oglądanie telewizji jest jedną z najbardziej absorbujących czasowo czynności w życiu człowieka. Według badań TNS OBOP z 2009 roku, „statystyczny Polak” więcej czasu przeznaczają jedynie na sen i pracę (szkołę – w przypadku uczniów i studentów). Oglądanie telewizji stanowi także najpopularniejszą formę spędzania przez

Polaków czasu wolnego. O sile telewizji stanowi również jej powszechny zasięg. Aktualnie szacuje się, że trzy największe stacje telewizyjne w Polsce (TVP1, TVP2, Polsat) obejmują swoim zasięgiem technicznym około 99% powierzchni Polski. Za sprawą satelitarnych telewizji cyfrowych, telewizji kablowych oraz Internetu wzrósł również zasięg innych stacji. Między innymi dlatego siła telewizji jako medium została także odkryta na potrzeby reklamy. W 2008 roku oszacowano wydatki na reklamę telewizyjną na poziomie 11,2 mld PLN netto<sup>1</sup> (dane – TNS OBOP), co stanowi wzrost o 17,4% w stosunku do roku 2007. Wydatki na reklamę telewizyjną rosną nieprzerwanie od 2005 roku. Stanowi to bardzo silny bodziec dla stacji telewizyjnych do intensyfikacji walki z konkurencją na rynku reklamowym (konkurencją rozumianą szerzej, to znaczy obejmującą nie tylko inne stacje telewizyjne, ale także inne media).

Według danych TNS OBOP, średni dzienny czas oglądania telewizji przez Polaków nie zmienia się od lat w sposób znaczący. Od 2004 do 2008 roku oscyluje pomiędzy 3 godzinami 16 minutami a 3 godzinami 26 minutami (wynik za 2008 rok). Oznacza to, że popyt na telewizję ogółem nie zmienia się, jest względnie stały. Zmieniają się za to sposoby jej konsumpcji. Wzrost popularności odbioru satelitarnego oraz kablowego, przy malejącej popularności tradycyjnego odbioru naziemnego, powoduje, że widzowie mają dostęp do coraz większej liczby kanałów. Standardem dla telewizji kablowych i cyfrowych jest oferowanie kilkudziesięciu, a często kilkaset kanałów telewizyjnych, podczas gdy w sposób naziemny można odbierać zaledwie kilka. Może prowadzić to do wniosku, że „statystyczny widz” od lat spędza przed telewizorem tyle samo czasu, który teraz rozkłada się na coraz większą liczbę kanałów telewizyjnych, do których widz ma dostęp.

Pojawienie się telewizji cyfrowych oraz rozpowszechnienie szerokopasmowego Internetu obniżyło koszty wprowadzenia na rynek nowych kanałów telewizyjnych. Polski rynek telewizyjny od lat rozwija się w sposób dynamiczny, nabierając szczególnego przyspieszenia w przeciągu ostatniej dekady. Rok 1952 uznaje się za oficjalną datę inauguracji telewizji w Polsce. W roku 1970 rozpoczął nadawanie Program 2. Dopiero od 1992 roku zaczęły się pojawiać na rynku nowe kanały, w tym komercyjne (między innymi: 1992 – TVP Polonia, 1994 – Polsat). Aktualnie liczba kanałów nadających swój program w języku polskim wynosi ponad 150 i ciągle rośnie.

Wszystkie powyżej wymienione czynniki prowadzą do wniosku, że na polskim rynku telewizyjnym (oraz globalnym rynku telewizyjnym) przewagę podaży nad popytem jest większa niż kiedykolwiek wcześniej. Między innymi z tego powodu jest to rynek w wysokim stopniu konkurencyjny. Popularyzacja Internetu, cyfryzacja oraz konwergencja mediów zwiększają zakres potencjalnych klientów stacji telewizyjnej, dla której konkurowanie o czas wolny konsumentów staje się coraz trudniejszym zadaniem. Powszechnie uważa się (Blumenthal, Goodenough 2006, s. 157), że najlepszym rozwiązaniem oraz podstawowym czynnikiem sukcesu stacji

---

<sup>1</sup> Należy zauważyć, że są to dane cennikowe bez uwzględnienia rabatów, które czasami mogą dochodzić nawet do 50%. Jednak oszacowanie rzeczywistej wartości jest niemożliwe, ponieważ biura reklamy stacji telewizyjnych negocjują wysokość rabatów indywidualnie z danymi podmiotami, a wyniki negocjacji są objęte tajemnicą handlową.

telewizyjnej jest efektywne zarządzanie, ze szczególnym uwzględnieniem rosnącej roli szeroko pojętego marketingu.

## Tworzenie innowacyjnej oferty programowej

Dostarczanie konsumentom atrakcyjnych dla nich treści (*content*) jest jednym z podstawowych zadań większości przedsiębiorstw działających na rynku medialnym. Szczególnie w przypadku mediów komercyjnych zdolność firmy do oferowania odbiorcom hitów programowych (*blockbusters*) może być uważana za wyznacznik, czy dana jednostka jest w stanie skutecznie konkurować na rynku.

Pojawianie się nowych nośników oraz postępująca fragmentacja rynku medialnego pozwala spodziewać się rosnącego popytu na nowe treści. Co więcej, poszczególne programy i audycje będą zapewne jeszcze bardziej zróżnicowane, aby móc sprostać potrzebom i oczekiwaniom odbiorców. Powinna więc rosnąć rola kanałów tematycznych, stacji nadających przez Internet, platformy cyfrowe czy operatorów kablowych, kosztem malejącego udziału w rynku dużych podmiotów (ogólnokrajowych stacji telewizyjnych oferujących zróżnicowany program, czyli TVP1, TVP2, Polsat, TVN).

Rynek medialny jest jednym z tych rynków, na których odnotowuje się ogromne znaczenie hitów programowych stanowiących zaledwie minimalny udział w łącznej liczbie oferowanych produktów, a mimo to generujących znaczącą część wpływów (np. film *Titanic*, książki Stephena Kinga czy audycja *Big Brother*). Istotny jest również przedłużony cykl życia dobra, jakim jest omawiany hit. W ofercie programowej europejskich stacji telewizyjnych dominują wielosezonowe hitowe formaty. Około 40% wszystkich audycji trwa już co najmniej trzy sezony<sup>2</sup>, a 30% – dwa sezony. Oznacza to, że jedynie 30% wszystkich audycji stanowią nowe propozycje programowe (Aris, Bughin 2005, s. 81–84). Zdarzają się także audycje obecne w ramówkach od wielu lat, czego przykładem może być serial *Dni naszego życia* emitowany nieprzerwanie od 1965 roku na, uważanym powszechnie za najbardziej konkurencyjny, amerykańskim rynku telewizyjnym.

Jednak tworzenie hitowych produktów jest niezwykle trudnym zadaniem, szczególnie na rynku telewizyjnym, gdzie dominującą strategią rynkową bywa „uderzaj i uciekaj” (*hit and run*). Podczas gdy w innych branżach obowiązują zabezpieczenia na przykład w postaci patentów (przemysł farmaceutyczny), to na rynku medialnym ciężko bronić się przed powstawaniem imitacji i produktów „wzorowanych”, które subtelnie balansują na granicy plagiatu. Co więcej, dzięki cyfryzacji i powszechnemu dostępowi do Internetu wszystkie dobra medialne mogą być dystrybuowane na całym świecie, nie zawsze legalnie.

---

<sup>2</sup> Zwykle w branży telewizyjnej przez pojęcie sezon rozumie się okres: od września do grudnia (sezon jesienny) lub od marca do czerwca (sezon wiosenny) i uważa się, że rok kalendarzowy składa się z dwóch sezonów.

Mimo iż od wielu lat na w firmach medialnych prowadzone są badania ilościowe i jakościowe, to dawniej tworzenie audycji telewizyjnych było postrzegane bardziej jako sztuka niż realny proces oparty na nauce. Wymyślanie i produkcję treści pozostawiano tak zwanym ekspertom, którzy często pomimo dostępu do trafnych i rzetelnych badań „na nos” orzekali o jakości pomysłów, tłumacząc subiektywizm swoich decyzji „wieloletnim doświadczeniem w branży”. Jednak przez ostatnie lata nauka staje się coraz bardziej obecna w procesie tworzenia dóbr medialnych, ułatwiając skuteczniejsze zarządzanie.

Wydaje się, że stacje telewizyjne chcące odnosić sukces w przyszłości powinny nie tylko generować więcej nowych treści programowych (to znaczy niebędących formatem lub nową wersją istniejącej wcześniej audycji), ale także lepiej zarządzać swoimi hitami przez ich cały cykl życia jako produktu. Podstawowym czynnikiem sukcesu audycji telewizyjnej jest jej innowacyjność. Zaprezentowanie jako pierwszy danej audycji daje możliwość sprzedaży formatu telewizjom z innych krajów. Stwarza także przewagę nad konkurencją imitującą daną audycję dzięki premii za pierwszeństwo, która przejawia się większą sympatią widzów dla pierwowzoru niż naśladowców<sup>3</sup>.

Równie ważne jak tworzenie nowych audycji jest zarządzanie już istniejącymi programami oraz nabytymi prawami w celu osiągnięcia maksymalnego zysku z całego ich cyklu życia. Obecnie stacje telewizyjne muszą być pewne, że posiadają pełnię praw i możliwości do wykorzystania całego potencjału komercyjnego popularnych formatów i marek. Istnieje wiele możliwości, żeby to osiągnąć (Eastman, Ferguson 2009, s. 18). Na przykład w przypadku audycji telewizyjnych możliwe są: reemisje (powtórki), ponowne wprowadzenie do ramówki (*relaunche*) i produkowanie nowych audycji nawiązujących w jakiś sposób do pierwowzoru (*sequel*, *prequel*, *spin-off*). W przypadku wszystkich dóbr medialnych zawsze istnieje także możliwość wertykalnego i horyzontalnego rozszerzenia wykorzystania danej marki i zwiększenia wpływów na przykład przez *merchandising*<sup>5</sup>.

Już na etapie podpisywania wstępnych umów z artystami, twórcami audycji firmy medialne zabezpieczają się poprzez umieszczanie zapisów o przekazywanie praw do wykorzystywania audycji na wszystkich istniejących nośnikach. Dzięki temu poza wyemitowaniem na antenie mogą generować wpływy także poprzez: sprzedaż płyt DVD, wideo na życzenie, oferowanie zestawów, kolekcji, antologii, wydań kolekcjonerskich i kompilacji, a także wszystkich możliwych gadżetów z logo lub innymi charakterystycznymi elementami audycji. W jak największym stopniu wykorzystywane jest zjawisko konwergencji mediów i tworzy się kompleksowy produkt, który może być oferowany za pośrednictwem różnych mediów (np. serial emitowany w te-

<sup>3</sup> Przykładem może być przewaga formatu *Who Wants to Be a Millionaire?* nad konkurentami w wielu krajach. Na przykład w Niemczech w 2005 roku pierwowzór miał większe udziały w rynku niż cztery audycje wzorowane na nim łącznie (Aris, Bughin 2005, s. 84–85).

<sup>4</sup> *Sequel* – kontynuacja pierwowzoru (np. *Ojciec chrzestny II*); *prequel* – „poprzednik” (np. *Batman – Początek*); *spin-off* – nowy film lub serial powstały na bazie popularności bohaterów lub wątków oryginału (np. seriale *Przyjaciele* i *Joey*).

<sup>5</sup> *Merchandising* rozumiany jako „przenoszenie praw do oznakowywania marką właściciela produktów innych firm” (Sznajder 2008, s. 122).

lewizji, poprzednie sezony dostępne na DVD, w kinach filmowa wersja, a w usługach wideo na życzenie najnowsze odcinki serialu do ściągnięcia. Do tego wydawany magazyn poświęcony w całości serialowi, w Internecie mocno interaktywna strona www, a w sklepach oferowane gadżety związane z serialem).

Kolejnych wpływów mogą również dostarczać dodatkowe usługi związane z interaktywnością audycji telewizyjnej. Widzowie mogą dzwonić do programu, wysyłać SMS-y, oceniać, głosować, eliminować, czy też brać aktywny udział w tworzeniu audycji. Oprócz generowania wpływów, interaktywność powiększa przywiązanie widzów do audycji. Na przestrzeni ostatnich lat interaktywność staje się niemal normą, ponieważ odbiorcy z pozycji biernego widza chcą stawać się kimś na kształt aktywnego uczestnika.

Jednym z najważniejszych pytań dotyczących procesu zarządzania tworzeniem oferty programowej jest dylemat, czy należy kupować, czy samemu produkować treści oferowaną odbiorcom. O ile prasę codzienną i magazyny często uważa się za typowych producentów treści programowych, to stacje telewizyjne od zawsze mocno bazowały na kupowanych treściach (Aris, Bughin 2005, s. 91). Głównie dotyczy to filmów – przeważnie z Hollywood, seriali popularnych na całym świecie, najważniejszych wydarzeń sportowych. Jednak wraz ze wzrostem popularności tak zwanych lokalnych treści programowych stacje telewizyjne powoli zwiększają udział produkcji własnych. Szczególnie widoczne jest to w przypadku globalnych stacji telewizyjnych takich jak MTV, które po wejściu na polski rynek stopniowo zwiększają w ramówce liczbę audycji wyprodukowanych w Polsce w miejsce nakręconych przez zagraniczne oddziały stacji. Często też dochodzi do łączenia obu opcji (na przykład stacja kupuje prawa do transmisji z ważnego wydarzenia sportowego, emituje przekaz produkowany przez sprzedawcę praw, ale jednocześnie w przerwach produkuje i emituje swoje lokalne dodatki, np. własne studio, wywiady przeprowadzane przez własnego reportera itp.). Można zauważyć to chociażby w przypadku Telewizji Polskiej, która dodatkowo na przestrzeni ostatnich lat oferuje swoim widzom coraz więcej audycji wyprodukowanych przez zewnętrzne podmioty (lub takich, gdzie zewnętrzne podmioty funkcjonują jako tak zwani producenci wykonawcy).

Badanie wykonane przez firmę McKinsey wśród przedstawicieli największych europejskich firm medialnych wykazało, że wszystkie podmioty uważane za liderów rynku mają trzy wspólne cechy: posiadają jasno określony kierunek rozwoju, są otwarci na nowe pomysły, mają rygorystyczne podejście do podejmowanych działań<sup>6</sup> (Aris, Bughin 2005, s. 92–93). Ostatni czynnik dotyczy sposobu, w jaki zarządzany jest w danej firmie proces innowacji i tworzenia oferty programowej. Przede wszystkim powinien opierać się na jak najszybszym wprowadzaniu w życie zaakceptowanych pomysłów, ponieważ rynek telewizyjny jest niezwykle dynamiczny. Również konkurencja oraz rosnące wymagania widzów sprawiają, że oferowane

---

<sup>6</sup> Autorzy badania przez termin „rygorystyczne podejście do podejmowanych działań” rozumieją między innymi: szybkie podejmowanie decyzji w sprawie produkcji pilotów audycji i poddawaniu ich natychmiastowym badaniom; selekcję pomysłów bazującą na danych pochodzących z obiektywnych źródeł (w tym z badań); czasowe i mieszczące się w budżecie realizowanie powierzonych projektów.

dobro musi być najwyższej jakości. Nie da się jej osiągnąć bez właściwego i szczerne-  
go<sup>7</sup> procesu selekcji pomysłów (koncepcji audycji, scenariuszy), a także ich rzetelnej  
ewaluacji. Tak jak w każdej innej branży liczy się także czas i efektywność kosztowa  
podejmowanych działań. Tylko połączenie wymienionych czynników może zaowocować  
stworzeniem skutecznego procesu tworzenia oferty programowej w stacji te-  
lewizyjnej.

## Działania marketingowe stacji telewizyjnej

Omawiana wcześniej rosnąca konkurencja na rynku oraz zachodzący rozwój tech-  
nologiczny powodują, że stacje telewizyjne zmuszone są rywalizować o uwagę  
i czas widzów. Dlatego analitycy rynku prognozują, że to właśnie efektywny mar-  
keting może stać się głównym czynnikiem sukcesu na rynku, na którym przewa-  
ga konkurencyjna od zawsze wynikała z oferty programowej (Eastman, Ferguson,  
Klein 2006, s. 14).

Mimo iż badania oczekiwań widzów znane i stosowane są od wielu lat, to ostat-  
nimi czasy odgrywają większą rolę już na wcześniejszych etapach przygotowywania  
audycji telewizyjnej. Wcześniej zdarzało się, że stacje telewizyjne przygotowywały  
audycję i liczyły, iż za pomocą intensywnej promocji uda się wygenerować odpo-  
wiedni popyt. Obecnie takie myślenie nie może przynieść sukcesu, dlatego stacje  
telewizyjne już od początku stawiają na szczegółowe badania oczekiwań swoich  
obecnych i potencjalnych widzów, aby móc przygotować produkt mogący zaspokoić  
ich potrzeby. Mówi się, że głębokie zrozumienie widza jest gwarantem sukcesu na  
współczesnym rynku telewizyjnym (Mullen 2008, s. 221).

Dostosowywanie oferty do oczekiwań widzów często prowadzi do fragmenta-  
cji, a także powstawania nowych stacji telewizyjnych (np. na początku grudnia 2009  
roku nadawało po polsku już 18 sportowych stacji telewizyjnych, a audycje sporto-  
we emitowane są także przez inne stacje). Rozwój technologiczny, a przede wszyst-  
kim pojawienie się platform cyfrowych i telewizji internetowych doprowadziło do  
wprowadzenia na rynek wielu kanałów tematycznych. Dlatego zalecaną strategią  
jest znalezienie niszy rynkowej (po wcześniejszym przeprowadzeniu odpowiednich  
badań) i przygotowanie kanału tematycznego, którego oferta programowa pozwoli  
zaspokoić popyt w tej konkretnej części rynku telewizyjnego. Naturalnym trendem  
rynkowym jest malejący udział w rynku dużych, ogólnonarodowych stacji telewi-  
zyjnych emitujących programy „dla wszystkich”<sup>8</sup>. Dlatego duże korporacje medial-  
ne tworzą kanały tematyczne, które rekompensują odpływ widzów z ogólnarodo-  
wych stacji. Dzięki budowaniu silnej marki korporacje te mogą nawet doprowadzić

---

<sup>7</sup> „Szczerly” to taki system, przez który muszą przejść wszystkie wpływające do stacji telewizyjnej  
pomysły, bez eliminacji jakichkolwiek projektów przed zarejestrowaniem do systemu.

<sup>8</sup> Są to stacje z szeroką grupą docelową, obejmującą czasami nawet wszystkich widzów (jak w przy-  
padku głównych stacji telewizji publicznych). W Polsce istnieją cztery stacje spełniające te kryteria:  
TVP1, TVP2, Polsat, TVN.



do wzrostu przychodów z reklam. Przy relatywnie dużych środkach finansowych na inwestycje firmy te mogą wprowadzać na rynek nowe kanały tematyczne, które dzięki silnej marce całego koncernu oraz wsparciu programowym i marketingowym ze strony „stacji matki”<sup>9</sup> mogą odnieść sukces.

W przypadku tak zwanych stacji telewizyjnych bazujących na subskrypcji, czyli głównie płatnych stacji dostępnych w telewizjach kablowych, sukces biznesowy opiera się na trzyetapowym procesie, na który składa się: zachęcenie widzów do wykupienia oferty (subskrypcji); przekształcenie ich w lojalnych klientów i maksymalizacja przychodów z poszczególnych widzów; zatrzymanie widzów na jak najdłuższy czas. Istnieją również trzy podstawowe zasady zapewniające zyskowość stacjom telewizyjnym bazującym na subskrypcji. Przede wszystkim, uśrednione przychody z konsumenta (*customer lifetime value*) powinny przewyższać koszty obsługi klienta oraz koszt rekrutacji (rozumiany jako koszt działań promocyjnych na jednego zwerbowanego widza). Kolejna zasada mówi o tym, że łatwiej i taniej jest zachowywać „starego” klienta niż werbować nowego. Jednak w przypadku wielu telewizji zaniebdywane są programy lojalnościowe i inne działania marketingowe wśród aktualnych klientów, co może powodować ich odpływ do konkurencji. Zgodnie z trzecią zasadą należy pamiętać, że baza klientów może osiągnąć pewien poziom optymalny, gdzie przyrosty klientów jedynie pokrywają odpływy, gdzie nie jest już możliwy dalszy rozwój (cały popyt na dany produkt jest zaspokojony). Można wtedy próbować jeszcze zwiększać wpływy z poszczególnych klientów, na przykład poprzez oferowanie dodatkowych opcji i pakietów programowych.

Bez względu na rodzaj stacji telewizyjnej czy postawione przez nią cele biznesowe należy na początku dokonać analizy marketingowej, segmentacji rynku telewizyjnego, określić docelową publiczność oraz pozycjonowanie oferty programowej, a także stworzyć plan marketingowy. Warto określić *marketing mix*<sup>10</sup>, odwołując się do klasycznej koncepcji czterech P: *product, price, place, promotion* (produkt, cena, dystrybucja, promocja).

Bazowym dobrem oferowanym przez stacje telewizyjne jest audycja. Można postawić pytanie – czy audycja telewizyjna to dzieło sztuki, czy zwyczajne dobro, którego dotyczą wszystkie zależności badane przez specjalistów od marketingu? Najbliższą prawdy wydaje się odpowiedź stanowiąca, że audycja jest specyficznym dobrem.

Audycja telewizyjna różni się w sposób znaczący od standardowych dóbr konsumpcyjnych. Po pierwsze, jest dobrem niematerialnym. Właśnie z tego powodu wielu teoretyków marketingu klasyfikuje audycję telewizyjną jako usługę (Baumann 2007, s. 17). Z niematerialnego charakteru audycji wynika ważna implikacja dla stacji telewizyjnych. Ponieważ widz nie może doświadczyć audycji fizycznie, to ciężiej jest stworzyć emocjonalną więź między nim a dobrem. Dlatego ważnym elementem działań marketingowych jest materializacja tak wielu aspektów audycji, jak tylko

---

<sup>9</sup> Jest to główna stacja w portfolio koncernu medialnego, np. TVN wśród wszystkich stacji telewizyjnych należących do Grupy TVN.

<sup>10</sup> *Marketing mix* jest zestawem narzędzi marketingowych, które wykorzystywane są przez firmę do osiągnięcia celów marketingowych na rynku docelowym (Kotler 2005, s. 15).

jest to możliwe. Materializacja przyjmuje formę poprzez logo, nazwę, design, występujące gwiazdy, stałe miejsce w ramówce i wiele innych czynników.

Widownia nie jest w stanie ocenić jakości oferty programowej w sposób rzetelny i obiektywny. Widz szacuje w sposób subiektywny czy dana audycja jest warta obejrzenia i w przypadku pozytywnej odpowiedzi inwestuje swój czas w jej oglądanie. Oczywiście widz nie może wymienić lub zwrócić „towaru”, jeśli ten nie sprosta jego oczekiwaniom. Dodatkowo, audycja telewizyjna jest tak zwanym dobrem na wiarę (*consumer-confidence good*), ponieważ jej jakość może być oceniona przez widza (zawsze subiektywnie) dopiero po obejrzeniu. Tak jak w przypadku większości dóbr na wiarę, konsument przed podjęciem decyzji bazuje na zewnętrznych informacjach, więc rola promocji oraz działań *public relations* jeszcze zyskuje na znaczeniu w porównaniu z klasycznymi doborami materialnymi. W przypadku promocji stacji telewizyjnej lub jej poszczególnych dóbr wykorzystywane są te same narzędzia, nośniki i media jak przy okazji kampanii innych produktów. Ważne jest jednak, żeby pamiętać o opisanej powyżej specyficzności audycji, jako dobra oferowanego przez stację.

## Dystrybucja programu stacji telewizyjnej

Rozróżnia się trzy podstawowe sposoby dystrybuowania i odbioru programu stacji telewizyjnej: odbiór naziemny, kablowy i satelitarny. Pierwsza z tych możliwości, nawet przy pojawieniu się tak zwanej cyfrowej telewizji naziemnej, poprzez mocno ograniczoną liczbę oferowanych programów nie stwarza zbyt wielu szans dla małych, niszowych stacji telewizyjnych. Dlatego na naziemne nadawanie mogą przede wszystkim liczyć duże, ogólnokrajowe stacje. Jednak znaczące zmiany w strukturze rynku telewizyjnego powodowane są przez wzrost popularności odbioru satelitarne- go, który umożliwia dystrybucję setek różnych stacji tematycznych.

Relatywnie nowym zjawiskiem jest także zwiększające się zainteresowanie odbiorem telewizji poprzez komputer za pośrednictwem Internetu. Zdarza się, że niektóre niszowe stacje telewizyjne zaczynają nadawanie tylko w Internecie, co umożliwia im wejście na rynek przy niskich nakładach finansowych, a następnie po osiągnięciu satysfakcjonujących wyników oglądalności i finansowych, zaczynają nadawać program w sposób standardowy, czyli wprowadzają go do oferty platform cyfrowych i telewizji kablowych.

Duże stacje telewizyjne obserwując rosnącą rolę Internetu, również decydują się na dystrybucję swoich produktów z wykorzystaniem tego medium. Wysoce interaktywne strony WWW z możliwością ściągnięcia za darmo lub za opłatą archiwalnych materiałów, a także udostępnianie audycji w serwisie You Tube (zazwyczaj na zasadzie tak zwanego *branded channel*) to już standard na rynku. W miarę nowym zjawiskiem jest oferowanie premierowego materiału za pośrednictwem Internetu lub usługi Wideo na życzenie, jeszcze przed oficjalną premierą na szklanym ekranie. Ma to jeszcze mocniej związać widzów ze stacją, a także stanowi dodatkowe źródło wpływów. W tym samym celu przygotowywane są alternatywne zakończenia emi-

towanych w telewizji audycji (np. seriali) i dystrybuowane w Internecie. Rozszerza to zakres produktu oferowanego najzagorzalszym fanom audycji.

W zagadnieniu dystrybucji programu oferowanego przez stację telewizyjną kluczowa wydaje się dywersyfikacja, dystrybuowanie audycji nie tylko w sposób tradycyjny, ale także z wykorzystaniem nowych mediów. Na przykład, coraz większe zyski generuje dystrybucja audycji przez telefony komórkowe. Osoby zarządzające stacją telewizyjną powinny na bieżąco rozważać nowe formy dystrybucji, aby nie zostać zdystansowanym przez aktywną na tym gruncie konkurencję i nie stracić premii za pierwszeństwo.

## Działania na rynku reklamowym

Głównym źródłem przychodów stacji telewizyjnej są zazwyczaj wpływy z reklam lub subskrypcji płaconych przez widzów. W związku z przewagą podaży nad popytem na rynku telewizyjnym niemal niemożliwe jest funkcjonowanie stacji bez odpowiednich wpływów z rynku reklamowego, gdzie konkurencja jest jeszcze większa, ponieważ dana stacja rywalizuje o budżety reklamodawców nie tylko z innymi stacjami, ale także z innymi mediami oraz pozostałymi działaniami o charakterze promocyjnym (np. sponsoring).

Stacja telewizyjna funkcjonuje na dualnym rynku (Picard 1989, s. 17), gdzie musi starać się łączyć oczekiwania zarówno ze strony widzów, jak i reklamodawców. W języku potocznym osób pracujących w branży reklamowej mówi się, że w przypadku telewizji nie kupuje się czasu antenowego tylko widownię. Reklamodawcy ustalają nie tylko wielkość docelowej widowni kampanii reklamowej lub pojedynczego spotu, ale także jej strukturę. Zwykle firmy te precyzyjnie określają swoją grupę docelową. Następnym krokiem jest dobranie odpowiedniego medium. Dlatego z punktu widzenia stacji telewizyjnej w celu przyciągnięcia reklamodawców bardzo ważne wydaje się odpowiednie sprofilowanie, to znaczy określenie grupy docelowej i pozycjonowania oferty programowej. Świadczy o tym permanentne zwiększanie się procentowego udziału wpływów reklamowych stacji tematycznych kosztem dużych stacji ogólnokrajowych. Co więcej, reklamodawcom często bardziej niż na ilości widzów zależy na „jakości”, czyli odpowiedniej strukturze (ze względu na wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, poziom dochodów) i dopasowaniu do własnej grupy docelowej. Dlatego stacjom telewizyjnym bardziej opłaca się przyciągać mniejszą, ale precyzyjnie sprofilowaną grupę odbiorców, niż za wszelką cenę przyciągać tak zwanych przypadkowych widzów.

Podsumowując, z biznesowego punktu widzenia opłaca się profilować stację telewizyjną, a co za tym idzie przygotowywać ramówkę składającą się z audycji spójnych z budowanym wizerunkiem stacji oraz odpowiednich dla jej docelowej grupy widzów. Wtedy dochodzi do maksymalizacji przychodów z reklam.

## Bibliografia

- Aris A., Bughin J. (2005), *Managing Media Companies*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Baumann J. (2007), *Television Marketing. Characteristics, Instruments and Impact*, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrücken.
- Blumenthal H., Goodenough O. (2006), *This Business of Television*, Billboard Books, New York.
- Eastman S.T., Ferguson D.A. (2009), *Media Programming. Strategies & Practices*, Thomson Wadsworth, Boston.
- Eastman S.T., Ferguson D.A., Klein R.A. (2006), *Media Promotion & Marketing for Broadcasting, Cable & the Internet*, Focal Press, Burlington.
- Janiszewska K., Korsak R., Kwarciak B., Lewiński P., Lisowska-Magdziarz M., Nierenberg B., Nowińska E., Zimny R. (2009), *Wiedza o reklamie*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Bielsko-Biała-Warszawa.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Mullen M. (2008), *Television in the Multichannel Age*, Blackwell Publishing, Malden.
- Picard R.G. (1989), *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park-New Delhi.
- Sznajder A. (2008), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## ISTOTA SZYBKO PODEJMOWANYCH DECYZJI. WYZWANIA W ZARZĄDZANIU NEWSROOMEM KOMERCYJNEJ STACJI TELEWIZYJNEJ

Aby ułożyć puzzle składające się z ponad miliona kawałków potrzebny był wysiłek aż 15 tysięcy osób. Tak było w czasie próby pobicia rekordu Guinnessa w niemieckim Ravensburgu. Podobne rekordy, choć w zdecydowanie mniejszej skali, ale na podobnych zasadach biją każdego dnia wszyscy, którzy swą zawodową przyszłość związali z newralgicznym dla każdej stacji telewizyjnej miejscem – newsroomem. Tu puzzle zastępują materiały reporterskie, a efekt antenowy pomaga sformułować odpowiedź na pytanie: czy tym razem bicie rekordu zakończyło się sukcesem.

### Praktyka czyni... multimedialnego dziennikarza

„Gdy w muzyce jeden temat się nie skończył, a drugi zaczyna – to jest fuga; gdy to samo dzieje się w mówieniu, w myśleniu, w robocie – to jest bałagan”<sup>1</sup>. Tak o sprawne działanie postulował Tadeusz Kotarbiński. Podobne sentencje umieszczane są często na tablicach czy biurkach w newsroomach stacji telewizyjnych. W jakim celu? Zapewne by nieustannie pamiętać, że zarządzanie takim miejscem to wyzwanie, któremu sprostać mogą tylko ci, którzy dziennikarską pasję połączą ze skutecznością, szybkością i organizacyjnym talentem.

Traktując tworzenie serwisu informacyjnego w komercyjnej stacji telewizyjnej jak przedsięwzięcie mające przynieść konkretne korzyści (prestż stacji, wzrost oglądalności, aktywność na rynku medialnym, zaangażowanie w sprawy społeczne i polityczne bez konieczności realizowania misji), można założyć, że sposób zarządzania będzie tu zbliżony do tego, jaki funkcjonowałby w firmie oferującej produkt bardziej „przyziemny” niż newsy. Klasycznie rzecz ujmując, zarządzanie sprowadza się więc do Fayolowskiego planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontrolowania lub bardziej precyzyjnego opisu zaproponowanego przez

---

<sup>1</sup> J. Woleński, *Kotarbiński*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga. Taka droga byłaby jednak zdecydowanie zbyt prosta, a w zarządzanie newsroomem polegać będzie przede wszystkim na pokonywaniu ostrych zakrętów.

„Media rzeźbią obrazy w naszych umysłach”, pisał Walter Lippman i w tym wypadku jego słowa wydają się wyjątkowo trafne. Aby mówić o efektywnym zarządzaniu newsroomem, trzeba wziąć pod uwagę odpowiedni dobór osób w nim pracujących, a więc „rzeźbiarzy”, charakteryzujących się wieloma cechami, które w przyszłości umożliwią pracę na najwyższym poziomie i zapewnią oczekiwany efekt antenowy. O jakich cechach mowa? Przede wszystkim „(...) potrzebna jest natychmiastowość działania, umiejętność błyskawicznego przygotowania się do tematu, znalezienia wiedzy o nieoczekiwanym wydarzeniu, miejscu akcji, bohaterach. Newsy mają to do siebie, że dzieją się zawsze właśnie teraz”<sup>2</sup>. Tak dziennikarza idealnego opisała Marta Kielczyk – prezenterka *Panoramy* w TVP2. Dziennikarska pasja, dobra dykcja i nienaganny wygląd to już zdecydowanie za mało, by stać się pełnoprawnym członkiem newsroomowej społeczności. Szybkość działania, a także znajomość aspektów techniczno-produkcyjnych staje się nie dodatkowym atutem, a koniecznością. Humanistyczne zacięcie, talent organizacyjny, umiejętność pracy w zespole i opanowanie kwestii technicznych: podstaw realizacji obrazu, montażu czy grafiki, to najważniejsze cechy osoby, którą można określić mianem *multimedialworkera*. Będzie to człowiek, którego wszechstronność pozwoli na właściwe pełnienie obowiązków dziennikarza multimedialnego, dysponującego nie tylko lekkim piórem i umiejętnością dotarcia do ciekawych informacji, ale potrafiącego przygotować interesujący i nowatorski materiał, wykorzystując przy tym wszelkie dostępne możliwości techniczne.

## Czas na decyzje

Skoro jest już skompletowany zespół dziennikarzy, wydawców, operatorów, montażystów, kierowników produkcji, realizatorów wizji, światła, dźwięku, wreszcie dokumentalistów i asystentów – czas na decyzje. Czas też na sprecyzowanie zasad zarządzania tych swoistym „telewizyjnym kombinatem”, gdzie reguła domina wydaje się szczególnie mocno odczuwalna: gdy zawiedzie jeden element układanki – sypią się kolejne i to czasem w zawrotnym tempie. Stąd tak istotne jest przygotowanie backgroundu – w każdym tego słowa znaczeniu. Stephen Cole, prezenter BBC WORLD TV powiedział o swojej pracy: „(...) Jest tyle źródeł informacji, że mózg nie wytrzyma. Jeśli czegoś się tu nauczyłem, to tego, że najważniejsze jest przygotowanie. Gdy człowiek się nie przygotowuje, jest załatwiony”<sup>3</sup>.

Tej zasady trzymają się zatem prezenterzy, dziennikarze i wydawcy w stacjach znacznie mniejszych i mniej znaczących niż BBC. Taki prezenterki benchmarking można oczywiście przenieść na grunt zarządzania newsroomem. W tworzącym się

<sup>2</sup> Dziennikarze.info (dostęp: 08.11.2009).

<sup>3</sup> A. Boyd, *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 311.

ponad rok temu newsroomie Telewizji Silesia w Katowicach zastosowano rozwiązania, które funkcjonują z powodzeniem w newsroomach Telewizji Polskiej czy TVN24. Chodzi zarówno o hierarchizację (reporter – wydawca – producent), jak i podział kompetencji i zadań oraz drogę podejmowania strategicznych decyzji (kollegium redakcyjne). Jest to schemat właściwie powszechny i, jak mawiają szefowie redakcji, jest z nim jak z demokracją: system niedoskonały, ale nikt lepszego jeszcze nie wymyślił. Niedoskonałość polega przede wszystkim na tym, iż konieczność szybkiego podejmowania decyzji może powodować, że błędnie przyjęte rozwiązanie szybko znajdzie swoje odzwierciedlenie w postaci antenowej porażki.

### Sprostać wymaganiom to za mało

Jeśli przyjąć, że istotą newsa jest przede wszystkim zaspokojenie informacyjnych potrzeb widza, to najważniejsze powinno być rzetelne i sprawne przekazywanie mu wiadomości o najważniejszych wydarzeniach z wykorzystaniem słownego nowatorstwa, dostępnych technik realizacyjnych i komentarzy ekspertów. Rzecz jednak w tym, że trudno określić taką definicję mianem aktualnej. Przyczyna wydaje się prosta: rosnąca konkurencja w mediach. News ma być rzetelny, sprawnie i nowatorsko przygotowany i, co ważne, wyłączny, a stacja telewizyjna emitująca go w swoim serwisie pierwsza, która dany problem porusza. Widz musi obok informacji dostać również wiedzę, że tylko dzięki tej telewizji ma szansę zobaczyć coś wyjątkowego. Retorykę, którą nazwać można „tu, teraz i wyłącznie”, zastosował Tomasz Lis w *Faktach* TVN. Tuż po materiale o podejrzeniach związanych z niejasnymi powiązaniem Wojciecha Fibaka ze światem przestępczym w studiu w Warszawie, tuż obok gospodarza programu, pojawia się bohater newsa, czyli Fibak. Nikt nie czeka, aż emocje ostygną, a sprawę będzie można szerzej skomentować. Należy to zrobić natychmiast – właśnie dlatego, by emocje podgrzać.

Jednak by studio telewizyjne wrzało, wcześniej wrzeć musi newsroom. Efekt ostrej medialnej konkurencji wydaje się tu bardzo dobrze widoczny. Przełom w dziennikarskiej retoryce informacyjnej (przyspieszenie na drodze od sztywnego oraz poprawnego języka do czasem wręcz kolokwialnego, a co za tym idzie innego sposobu tworzenia materiałów – błyskawicznego reagowania na wydarzenia) odbił się mocno na sposobie zarządzania newsroomem. Sposobie, w którym najbardziej liczy się czas. Profesor Wiesław Godzic wymienia trzy charakterystyczne elementy newsa: to tematyka, produkcja i aspekt społeczno-symboliczny<sup>4</sup>. Warto dodać kolejny: szybkość realizacji. Szybkość rozumiana nie tylko jako sprawność autora materiału, ale jako zwycięstwo w walce z konkurencją. Także w tym, jak materiał zostanie na antenie skomentowany i przez kogo: która stacja zaprosi ciekawszych gości i pokaże bardziej błyskotliwą z nimi rozmowę. Warto tu zwrócić uwagę, że godziny serwisów informacyjnych, jak i następujących po nich wydań programów publicystycznych pokrywają się. To sprawia, że tylko jedna stacja ma

<sup>4</sup> W. Godzic, *Telewizja i jej gatunki po „Wielkim Bracie”*, Universitas, Kraków 2004.

możliwość pełnego triumfu. Ten mechanizm z mediów ogólnopolskich – tu przykład rywalizujących swego czasu o tę samą godzinie *Faktów i Wiadomości*, zszedł także do strefy regionalnej: *Aktualności*, serwis informacyjny TVP na Śląsku, rozpoczynają się o godzinie 18.00 – dokładnie wtedy, gdy *Silesia Informacje* TVS kończą wydanie południowe i zaczyna się pierwsze podsumowanie dnia w regionie w programie *Mija dzień*. Trudno taką czasową zbieżność określić mianem przypadku. Czasowa rywalizacja stawia zupełnie nowe wyzwania przed zarządzającymi newsroomem. Przykład: rankiem 13 września w „Gazecie Wyborczej” pojawia się sensacyjna informacja, że dr Marek Migalski – znany politolog z Uniwersytetu Śląskiego, dziś europoseł PiS, został oskarżony o zniesławienie przez swojego szefa z uczelni – profesora Jana Iwanka. Migalski wielokrotnie wspominał w mediach, że profesor był tajnym współpracownikiem SB i nie ma moralnego prawa kierowania Instytutem Nauk Politycznych i Dziennikarstwa. Ewentualny proces będzie więc jedną z największych sensacji w świecie akademickim i wszystko wskazuje na to, że właśnie ta informacja stanie się najważniejsza danego dnia. Do pierwszego serwisu informacyjnego zostało już tylko pięć i pół godziny. To czas na zebranie, umówienie i nagranie wypowiedzi osób, których sprawa dotyczy oraz ekspertów. Dla kierownika produkcji to czas na zapewnienie technicznej możliwości przesłania nagranej w Strasburgu wypowiedzi dra Migalskiego do stacji telewizyjnej i zorganizowanie przyjazdu gości do studia na pierwsze podsumowanie dnia na żywo. Wszystkie te czynności należy wykonać, nim zrobi to konkurencyjna stacja. Ostatecznie, gdy któryś z gości w studiu nie może się pojawić, do miejsca, w którym aktualnie się znajduje, wysyłany jest wóz satelitarny bądź korzysta się ze studia zlokalizowanego najbliżej. W takich sytuacjach liczą się już nawet nie minuty, a sekundy, które mogą zaważyć o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia.

Można w tym miejscu pokusić się o pytanie: kiedy media informacyjne ztracą się w tym wyścigu? Jakie jeszcze wyzwania sobie postawią, by stać się numerem jeden bądź osiągnąć informacyjny szczyt, spychając z niego konkurencję? To pytanie wbrew pozorom nie tylko do dziennikarzy, ale do producentów zarządzających newsroomami stacji telewizyjnych. Czy chcą oni tylko powtarzać o sobie to, co Rupert Murdoch: „Było tylko dwóch szaleńców w sektorze medialnym. Ted Turner i ja”?

## Bibliografia

- Boyd A., *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Braun J., *Emisja z misją*, „Polityka” 2003, nr 49.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Godzic W., *Telewizja i jej gatunki po „Wielkim Bracie”*, Universitas, Kraków 2004.
- Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001.
- Olech J., *Uciechy statystycznego Polaka*, „Tygodnik Powszechny” 2001, nr 32.
- Piński J., *Prywatna telewizja publiczna*, „Wprost” 2004, nr 49.
- Woleński J., *Kotarbiński*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.



НБ ПНУС



786715

**REDAKTOR**

*Mirostaw Ruszkiewicz*

**ADIUSTACJA**

*Iwona Dudzińska*

*Jerzy Hrycyk*

*Józefa Kunicka-Synowiec*

*Elżbieta Lis-Pipała*

**KOREKTA**

*Dorota Bednarska*

*Marcin Jakubczyk*

*Grzegorz Korczyński*

**SKŁAD I ŁAMANIE**

*Wojciech Wojewoda*

**Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego**

**Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków**

**tel. 12-631-18-80, 12-631-18-81, fax 12-631-18-83**